



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Tuusulan kunnan ja yksityisen sektorin yhteistyö mielenterveyskuntoutujien asumispalveluasioissa

Pohjonen, Mari

2014 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

Tuusulan kunnan ja yksityisen sektorin yhteistyö mielen- terveyskuntoutujien asumispalveluasioissa

Mari Pohjonen
Sosiaali- ja terveysalan
ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Terveysten edistäminen-
palvelujen kehittäminen ja
johtaminen
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2014

Mari Pohjonen

Tuusulan kunnan ja yksityisen sektorin yhteistyö mielenterveyskuntoutujien asumispalveluasioissa.

Vuosi 2014 Sivumäärä 69 (4)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Tuusulan kunnan ja yksityisen sektorin yhteistyötä mielenterveyskuntoutujien asumispalveluasioissa. Tutkimustehtävinä oli selvittää palveluntuottajien näkemyksiä siitä, Minkälaista yhteistyötä tehdään Tuusulan kunnan ja yksityisten mielenterveyskuntoutujien asumispalveluyksiköiden välillä? Mikä on kilpailutuksen merkitys yhteistyössä? Voidaanko puhua kumppanuudesta? Miten palveluntuottajat ovat kokeneet yhteistyön? Miten palveluntuottajat näkevät, että yhteistyötä voisi kehittää?

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto muodostui yhdeksästä erikokoisen mielenterveyskuntoutujien asumispalveluyksikön esimiesten haastatteluista. Haastattelumuotona käytettiin teemahaastattelua ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Keskeisimpiä tutkimustuloksia syntyi neljä, joita olivat asiakasyhteistyön toimivuus, hankintaprosessin haasteet, sopimussyhteistyön vähäisyys ja yhteistyön vähäisyys. Aineistosta nousi esiin, että asiakasyhteistyöhön oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä ja siinä koettiin kumppanuutta. Hankintaprosessissa olisi aineiston pohjalta kehitettävää, toivottiin vuoropuhelua kunnan ja yksityisen sektorin kanssa ja yksityisten palveluntuottajien kokemusten hyödyntämistä hankintaprosessissa. Sopimussyhteistyö koettiin vähäiseksi ja sitä toivottiin tutkimustulosten pohjalta lisättäväksi. Yhteistyötä kaikilla yhteistyön osa-alueilla toivottiin lisää.

Tutkimuksesta tuotettiin kehittämissuosituksia Tuusulan kunnalle yhteistyöhön yksityisen sektorin kanssa. Suosituksia olivat: Hankintaprosessia tulisi kehittää enemmän neuvottelullisempaan suuntaan siten, että palveluntuottajien olisi mahdollista päästä avoimeen keskusteluun kunnan kanssa. Sopimussyhteistyön parantaminen siten, että sopimussyhteistyötä lisättäisiin ja sopimus jalkautettaisiin myös ruohonjuuritason työhön kunnan puolella kaikille jotka sopimuksen parissa työskentelevät, jolloin sopimuksen seuranta ja sitä kautta laadun valvonta olisi tehokkaampaa. Yhteistyön lisääminen asiakas, sopimus- ja muilla yhteistyön osa-alueilla, jolloin huomioitaisiin eri tasojen yhteistyön merkitys sekä lisättäisiin esimerkiksi koulutusyhteistyötä, jolloin yhteisten käsitteiden rakentaminen mielenterveyskuntoutukseen ja sopimukseen mahdollistuisi.

Mari Pohjonen

The collaboration between Tuusula city and private mental health homes

Year	2014	Pages	69 (4)
------	------	-------	--------

The purpose of this study was to find out the collaboration between Tuusula city and private sector in mental care homes. Study was ment to find out how the private sector sees what kind of collaboration is done between Tuusula city and private sector conserning mental care homes? What is the meaning of tendering in collaboration? Can it be called partnership? How the mental care homes have experienced the collaboration? How the mental care homes see that the collaboration can be regenerated?

This was a qualitative study. The research data was collected in focus group interviews which were made nine. Mental health homes were all different size homes. Interviews were theme interviews and the data was analyzed with content analysis.

There rised out four main study results. First there was that client collaboration is working, people were satisfied and they felt partnership in that. Second was that there is regenate in public procurement process, people wanted to have open discussion between Tuusula city and private sector from their experiences in procurement process. Third result was that collaboration in contracts were felt slight and people wanted more of that. People wanted to have more of collaboration in every level of collaboration.

From this study were created references how to regenerate the collaboration between Tuusula city and mental care homes. References were: tendering process should be developed, in a way that there is more discussion between Tuusula city an d private sector in tendering process. Contract collaboration should be added and approved in a way that everyone who is working in contracts, should know what the contract consists and in that way it would be easier to supervise the quality. There should also be more collaboration in different areas for example different studies together, and it would be easier to build same words in mental health rehabilitation.

Keywords: Interprofessional collaboration, partnership, tendering and quality

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tutkimusympäristö.....	9
3	Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat	10
3.1	Laatu ja laadun arviointi asumispalveluissa	12
3.2	Verkostoyhteistyö mielenterveystyössä	17
3.3	Julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuus	20
3.4	Hankintojen kilpailuttaminen sosiaalipalveluissa	22
4	Opinnäytetyön tutkimustehtävät ja menetelmät	25
4.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimustehtävät.....	25
4.2	Opinnäytetyön menetelmät	26
4.3	Aineistonkeruu	28
4.4	Aineiston analysointi.....	29
5	Opinnäytetyön tulokset	30
5.1	Vastaajien taustatiedot	30
5.2	Tuusulan kunnan ja yksityisen sektorin yhteistyö	30
5.3	Kilpailutuksen merkitys yhteistyössä	35
5.4	Tuusulan kunnan ja yksityisen sektorin kumppanuus	39
5.5	Palveluntuottajien kokemukset yhteistyöstä.....	40
5.6	Palveluntuottajien näkemyksiä yhteistyön kehittämiseen	46
6	Opinnäytetyön luotettavuus.....	50
7	Tulosten pohdinta.....	51
8	Kehittämissuosituksset	56
9	Pohdinta	58
	Kuviot	67
	Taulukot	68
	Liitteet	69

1 Johdanto

Minkälaista yhteistyötä tehdään Tuusulan kunnan ja yksityisen sektorin välillä mielenterveyskuntoutujien asumispalveluihin liittyvissä asioissa? Mikä on kilpailutuksen merkitys yhteistyössä? Voidaanko yhteistyöstä puhua kumppanuutena? Miten palveluntuottajat ovat kokeneet yhteistyön? Miten palveluntuottajat näkevät, että yhteistyötä Tuusulan kunnan ja yksityisten palveluntuottajien kanssa mielenterveyskuntoutujien asumispalveluihin liittyvissä asioissa voisi kehittää?

Nämä ovat kysymyksiä, joihin opinnäytetyössä lähdettiin etsimään vastauksia. Sosiaali- ja terveysministeriön raportissa 2012:1 kerrotaan vuonna 2009 asiakaspalveluustoja olleen sosiaali- ja terveyspalveluissa hiukan yli 2 miljardilla (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 1, 8.) Sosiaali- ja terveydenhuollossa palvelutuotannon kokonaiskustannukset olivat vuonna 2009, 21,2 miljardia euroa, josta julkisen palvelutuotannon osuus oli 15,5 miljardia ja yksityisen palvelutuotannon osuus 5,7 miljardia euroa eli 27 prosenttia kustannuksista. Sosiaalipalveluihin käytettiin yhteensä 8,6 miljardia euroa, josta yksityisen osuus oli 30 prosenttia. Yksityiset palveluntuottajat tuottavat siis noin kolmanneksen sosiaalipalveluista. (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2011, 2-3,5.) Psykiatrian asumispalveluiden tuottamisesta kunnan/kuntayhtymän osuus oli vuonna 2010, 9,3 prosenttia, järjestöjen osuus 21,7 prosenttia ja yritysten 69,1 prosenttia eli yksityinen puoli vastasi 90,7 prosentista psykiatrisen asumispalvelun tuottamisesta. (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2011, 19.) Voidaan siis katsoa kyseessä olevan merkittävä menoa, joka vaatii tarkempaa tarkastelua.

Sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittyminen on yhteiskunnan kehityksen tulosta. Maatalousaikana perheet ja lähisukulaiset huolehtivat toinen toisistaan. 1900-luvun alussa perheet saivat apua vain naapureilta, aloittelevilta sairaskassoilta, ammattijärjestöltä, seurakunnalta tai hyväntekeväisyysjärjestöiltä. Talouden globalistuttua 1950-luvulla, perhemallien muuttuttua kahden sukupolven ydinperheiksi suurperheiden sijaan, ovat vaikuttaneet perheen kykyyn huolehtia hoivaa tarvitsevista perheen jäsenistään. Eri yhteiskunnat ovat erilaisilla järjestelyillä korvanneet perheen kyvyn huolehtia lähimmäisistään. Sosiaali- ja terveyspalvelut ovatkin osaltaan poliittisten suuntausten tulosta. (Lehto, Kananoja, Kokko & Taipale 2001, 15-16.)

Lehto ym. (2001) jakavat sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmien Suomen yhteiskunnalliset toimijat kolmeen pääryhmään. Näitä ovat yhteisölliset toimijat, markkinatoimijat ja julkisen vallan toimijat. Yhteisöllisistä toimijoista voidaan esimerkkinä mainita uskonnolliset yhteisöt, erilaiset järjestöt ja hyväntekeväisyyttä harjoittavat toimijat. Heidän tavoitteenaan on yleensä heikompien auttaminen, jäsenten etujen ajaminen tai halu edistää yhteiskunnallisia päämääriä. Markkinatoimijat taas tavoittelevat taloudellista menestystä ja ovat mukana järjestämässä sosiaali- ja terveyspalveluja. Tavoitteena voi olla taloudellisen menestyksen lisäksi

mutakin motiiveja kuten yhteisöllisillä toimijoillakin. Julkisen vallan toimijat taas rahoittavat toimintaansa verotuksella tai muilla maksuilla ja Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollossa julkista valtaa edustavat valtio ja kunnat. (Lehto, Kananoja, Kokko & Taipale 2001, 15-16.)

Mihin sitten tarvitaan sosiaali- ja terveystalvija? Lehton ym.(2001) näkemysten mukaan sosiaali- ja terveystalvija tarvitaan, jotta sairaat saisivat hoitoa, lapset ja vanhukset saisivat tarvitsemansa hoidon ja huolenpidon sekä vammaiset, mielenterveys- ja päihdekuntoutujat saisivat tarvitsemansa avun (Lehto, Kananoja, Kokko & Taipale 2001, 12-13, 16).

Suomessa kansalaisten oikeudet turvataan jo perustuslaissa, jonka mukaan ”jokaisella on oikeus välttämättömään toimeentuloon ja huolenpitoon, jos hän ei itse kykene hankkimaan ihmisarvoisen elämän edellyttämää turvaa”. Lisäksi jokaisella on oikeus perustuslain mukaan riittäviin sosiaali- ja terveystalvijiin. Sosiaali- ja terveydenhuollon lakisääteisestä järjestämisestä Suomessa vastaavat pääsääntöisesti kunnat. (Stenvall & Virtanen 2012, 11.) Sosiaalihuoltolaki tuli voimaan vuonna 1984. Sen tavoitteena oli saada sosiaalihuoltoon samalla tavalla yhtenäinen valtiosuusjärjestelmä, kuin terveydenhuoltoon oli tullut kansanterveyslain säätämisen jälkeen. Sosiaalihuolto eroaa edelleen terveydenhuollosta siten, ettei sen palveluja ole porrastettu perus- ja erityistason palveluihin. Sosiaalihuoltolaki pitää sisällään sosiaalityön, kasvatus- ja perheneuvonnan, kotipalvelut, asumispalvelut, laitoshuollon, perhehoidon ja omaishoidon tuen kunnan tulee velvoitteen mukaan huolehtia (Lehto, Kananoja, Kokko & Taipale 2001, 125-126, 133.)

Valtio edellytti vielä 1970-1980-luvuilla, että kunnat tuottavat kunnalliset palvelut itse (Lehto ym. 2001, 153). 1990-luvulla Suomessa toteutettiin suuri hallintoreformi, joka yhtenäisti muun muassa kuntien tehtävät ja lisäsi niitä vuonna 1995 säädetyssä uudessa kuntalaissa. Hallintoreformi sai alkunsa syvän laman seurauksena 1990-luvun alkupuolella, jonka lisäksi siihen vaikuttivat hyvinvointivaltion kriisi ja kansainväliset vaikutteet. Hallintoreformin keskeisimmät uudistukset kohdistuivat tulohajaukseen ja tulosjohtamiseen, valtiosuuteen ja vapaa-kuntauudistukseen sekä liikelaitos-yhtiöittämiseen. Yhtenä tavoitteena oli tehostaa julkista hallintoa rakenteita ja prosesseja uudistamalla. Keskeinen kuntien kehityksen kannalta oleva uudistus oli vuonna 1993 toteutettu valtiosuusuuuistus, jolla uudistettiin kunnallishallinnon ja valtion tulohajauksuuhteita. (Sutela 2003, 17-18, 22-25.) Valtiosuus uudistuksen myötä kunnille annettiin mahdollisuus tuottaa lakisääteiset palvelut joko itse, yhteistyönä toisen kunnan kanssa, kuulumalla kuntayhtymään tai hankkimalla palvelut ostopalveluna. Uudistuksella pyrittiin lisäämään kuntien joustavuutta ja valinnanvapautta. (Lehto ym. 2001, 154.)

1990-luvulla toteutettiin myös perusoikeusuudistus, joka lisäsi kansalaisten subjektiivisia oikeuksia ja tätä kautta kuntien pakollisia lakisääteisiä tehtäviä. Heikentyneen taloustilanteen johdosta kunnat joutuivat uudistamaan rakenteitaan ja kunnallispalvelujen kasvu oli saatava

pysähtymään. Tämän seurauksena kunnan roolia palvelujen antajana tuli katsoa uudelleen ja rooli muodostui palvelujen järjestäjäksi niiden tuottamisen sijaan. Palveluja alettiin ostamaan myös yksityisiltä palveluntuottajilta. Tämän lisäksi niitä tuotettiin kunnallisissa liikelaitoksissa, jotka eivät kuuluneet kunnan budjettiin. (Sutela 2003, 17-18, 22-25.)

Mitä sitten kunnan tehtäviin kuuluu? Kunnan järjestämisvastuulla, jolloin kunta joko tuottaa palvelun itse tai hankkii sen, ovat: pelastustoimi, tekniset palvelut, ympäristön suojeleminen, vapaa-aikatoimen palvelut, opetus- ja kulttuuripalvelut, sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut, elinkeinotoimen palvelut ja talous- ja velkaneuvontapalvelut. Lisäksi kunnat hankkivat edellä mainittujen lisäksi paljon muita palveluja kuten hallinnon palveluja. (Lundström 2011, 51.)

Ostopalveluhankinnat tehdään kunnissa kilpailutuksen kautta joko yksin tai kuntayhtyminä. Kilpailuttamisvelvoite astui voimaan Suomessa ETA-sopimuksen myötä 1.1.1994, joka perustuu EU:n ajatukseen palveluiden ja tavaroiden vapaasta liikkumisesta EU:n alueella. (Sutela 2004, 97.) Riskinä yhteiskilpailutuksissa nousee isojen palveluntuottajien mahdollisuus vastata kilpailutuksen vaatimuksiin pieniä paremmin. Tästä seurauksena on, että pienet toimijat katoavat markkinoilta esimerkiksi yritysostojen kautta. Tästä esimerkkinä mainittakoon Attendo, joka on Suomessa yksi nopeimmin toimintaansa kasvattanut sosiaali- ja terveysalan yritys. Yrityksellä oli vuoden 2011 toimintakertomuksen mukaan 11 tytäryhtiötä, jotka oli pääsääntöisesti hankittu yritysostojen kautta. (Lith 2013, 52-53.) Muita kasvuyrityksiä ovat muun muassa Esperi care oy, Mainio Vire Oy, Carema Oy ja Invalidiliiton asumispalvelut Oy. Edellä mainitut yritykset ovat kasvattaneet toimintaansa myös muun muassa yritysostoilla sekä laajentamalla perustamalla uusia toimipaikkoja. (Lith 2013, 52-55.)

Vuonna 2010 psykiatrian asumispalveluissa oli yksityisen tuottamassa palvelussa yhteensä 6544 henkilöä kun taas kunnallisessa palvelussa oli ainoastaan yhteensä 668 henkilöä. (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos 2011, 116). Palveluja ostetaan siis entistä enemmän yksityisiltä palveluntuottajilta, joka asettaa omat haasteensa työn tekemiselle. Vuonna 2009 sosiaali- ja terveyspalveluissa asiakaspalveluja ostettiin hiukan yli 2 miljardilla eurolla, kun vuonna 1997 vastaava luku oli 471 miljoonaa euroa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 1, 8). Ostopalveluina tuotetut palvelut ovat siis kasvattaneet suosiotaan alle kymmenessä vuodessa merkittävästi.

Tuusulassa mielenterveyskuntoutujien asumispalvelut on kilpailutettu yhteistyönä osan Kuuma-kunnista (Mäntsälä, Tuusula, Järvenpää ja Nurmijärvi) kanssa ja ne ostetaan puitejärjestelyinä ostopalveluna yksityiseltä sektorilta. Kunnan tehtäväksi jää huolehtia, että asiakkaat saavat laadukasta palvelua (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 6).

Tämä korostaakin erityisen paljon yhteistyön merkitystä julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Opinnäytetyöni tarkoituksena onkin lähteä tutkimaan julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä mielenterveyskuntoutujien asumispalveluihin liittyvissä asioissa Tuusulassa.

2 Tutkimusympäristö

Tuusula on täyttänyt juuri 370 vuotta. Tuusulan kappeliseurakunta on perustettu vuonna 1643 ja osana Tuusulaa ovat aiemmin olleet myös Kerava, Korso ja Järvenpää. Tuusulan kehittymiseen ovat vaikuttaneet sen keskeinen sijainti maantiereittien varrella. (Tulevaisuuden Tuusula-kuntastrategia vuosille 2013-2017.) Tällä hetkellä Tuusulan pinta-ala on 225,46 km², joka jakautuu Etelä-Tuusulan alueeseen eli Hyrylään, Pohjois-Tuusulaan eli Jokelaan ja Kellokoskeen. Asukkaita Tuusulassa oli 31.12.2012 yhteensä 37.936. Kunnan asukasmäärä on kasvanut viimeisten kymmenen vuoden aikana keskimäärin 455 ihmisellä vuodessa. (Tuusulan kunta 2013.)

Tuusulan kuntastrategiassa Tuusulan visiona on, että: ”Tuusula on hallitusti kasvava, viihtyisä, perheitä tukeva ja turvallinen kunta Helsingin seudulla. Tuusulan kuntamaisema vesistöineen perustuu kehittyvien keskusten ja vireän maaseudun vuorovaikutukseen. Tuusulan ylivoimatekijöitä ovat kulttuuri, erinomainen sijainti ja toimiva liikenneverkko, pientalovaltaisuus, laadukas ympäristö, hyvät palvelut, seudullinen yhteistyö, elinkeinoelämän toimintaedellytykset ja vahva talous.” Kuntarakennemuutoksessa on tavoitteena kehittää Tuusulaa itsenäisenä kuntana kolmen keskuksen alueella, jolloin lisäarvoa haetaan seudullisesta yhteistyöstä ja metropoliratkaisusta. (Tulevaisuuden Tuusula-kuntastrategia vuosille 2013-2017.)

Perinteisesti mielenterveystoimistot ovat tarjonneet avohoitopalveluita, järjestelmä on kuitenkin muuttunut, siten, että 1990-luvun alussa mielenterveystoimistot sijoittuivat erikoissairaanhoidon yhteyteen poliklinikoiksi. Sittenmin 1990-luvulla terveyskeskuksen työryhmiin on alettu palkkaamaan mielenterveystyön ammattilaisia, joilla on pyritty tavoittelemaan säästöjä erikoissairaanhoidon kustannuksissa. (Lehto ym.2001, 119.) Myös Tuusulan terveyskeskuksessa työskentelee 2 depressiohoitajaa. Depressiohoitajien palvelut on tarkoitettu terveydenhuollon asiakkaille, joilla on hiljattain todettu masennus- tai uupumustila. Pitkittyneet masennustilat hoidetaan psykiatrian poliklinikalla. (Tuusulan kunta 2013.)

Mielenterveyskuntoutujien lakisääteinen asumispalveluiden järjestäminen on Tuusulassa keskitetty kahdelle työntekijälle. Tämä tarkoittaa, että Tuusulassa on kaksi sosiaalialan ammattilaista, jotka sijoittavat asumispalveluihin ja järjestävät asiakkaalle tuettua asumispalvelua yksityiseltä sektorilta. Asumispalvelut on kilpailutettu yhteistyönä osan Kuuma-kunnista kanssa (Mäntsälä, Nurmijärvi, Järvenpää ja Tuusula), siten, että Järvenpää on laatinut omat sopi-

mukset valitsemilleen tuottajille. Kilpailutuksessa menestyneet toimijat ovat työntekijöiden käytettävissä sijoitusta pohdittaessa.

Tammi-heinäkuussa 2014 mielenterveyskuntoutujien palveluasumisessa Tuusulassa oli 54 asiakasta ja tuetun asumisen palvelussa 21. Vastaavana aikana vuonna 2013 palveluasumisessa oli ollut kahdeksan asiakasta enemmän ja tuetun asumisen piirissä taas yksi asiakas enemmän. Hoitovuorokausien määrä mielenterveysasumispalveluissa ajalla tammikuu- heinäkuu oli 9823 kun vastaava luku vuonna 2013 oli 9139 eli se oli 7 % suurempi. Sosiaalihoitolain mukaisessa asumispalvelussa muista kuin mielenterveyssyistä oli alkuvuonna kahdeksan asiakasta ja heinäkuun 2014 lopussa kuusi. Vuoden 2013 aikana heitä oli kolme. (Soteltk\$ 65/27.8.2014, 5.)

Tulevaisuuden painopiste Tuusulassa tulee olemaan mielenterveys- ja päihdepalvelujen keskittäminen kokonaisuudeksi, jolla tarkoitetaan mielenterveys- ja päihdepalvelujen järjestämistä uudella tavalla, yhden luukun periaatteella. Toiminnalla on tarkoitus tehostaa palveluiden saantia, kun asiakas voidaan huomioida kokonaisuutena ja sitä kautta asiakasprosesseja voidaan tehostaa. (Soteltk\$ 66/27.8.2014, 2.)

3 Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat

Mielenterveys on monien asioiden yhteenlaskettu summa. Kun ihmisen mielenterveys on hyvä, se kestää elämän vastoinkäymisiä ja erilaisia ahdistuksia. Sen edellytyksenä ovat esimerkiksi toimivat ja hyvät sosiaaliset suhteet, riittävän hyvä itsetunto, turvallinen elinympäristö ja hyvät ongelmanratkaisutaidot. Kuormittavia tekijöitä ovat esimerkiksi köyhyys ja syrjäytyminen, menetykset ja erot ja huonot ihmissuhteet. Mikäli kuormitus kasvaa liian suureksi, saat-
taa seurauksena olla mielenterveyden häiriö. (Suomen mielenterveysseura 2014.)

Mielenterveyden häiriöitä on hyvin erilaisia, toisilla ihmisillä häiriöt mahdollistavat normaalin elämän, mutta toisilla sairaus lamaannuttaa ihmisen toimintakyvyn täysin. Suomessa vuonna 2004 mielenterveyden häiriöiden vuoksi työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyi 9032 ihmistä. Suomen mittakaavassa puhutaan siis valtavista määristä. Suurin häiriötyyppi oli masennus, jonka vuoksi siirtyi työkyvyttömyyseläkkeelle 50 % henkilöistä, toinen suuri ryhmä oli skitsofreniaa sairastavat 17 % ja kolmantena muut häiriöt 11 %. (Sailas 5.4.2013.)

Suomessa sosiaali- ja terveysministeriön ”tehtävänä on edistää väestön hyvää terveyttä ja toimintakykyä, edistää terveellistä työ- ja elinympäristöä, turvata riittävät sosiaali- ja terveyspalvelut, turvata kohtuullinen toimeentulo elämän eri vaiheissa sekä edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa. Sosiaali- ja terveysministeriö johtaa ja ohjaa sosiaaliturvan sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen kehittämistä ja toimintaa ”. (Valtioneuvosto 2014.) Näitä oh-

jauksen keinoja ovat esimerkiksi erilaiset kehittämissuositukset kunnille palvelujen laadun parantamiseksi.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012-2015 on yksi esimerkki sosiaali- ja terveysministeriön ohjauksen keinoista. Sen tavoitteena on kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja sekä kehittää asiakaslähtöisiä palveluja. Mielenterveyden osalta KASTE-ohjelmassa haasteiksi nostetaan riittämättömät peruspalvelut, lasten, nuorten ja aikuisten pirstaleiset mielenterveys- ja päihdepalvelut, peruspalvelujen riittämättömyys ja erityispalveluiden irrallisuus peruspalveluista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 15,18.)

Laissa sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionosuudesta (3.8.1992/733, 4§) säädetään sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisvastuun periaatteista. Säännöksen mukaan kunnat voivat periaatteessa rajattomalla tavalla valita kuinka palvelut järjestetään. Tämä tarkoittaa palvelun järjestämistä itse, yhteistyönä toisten kuntien kanssa, toimimalla kuntayhtymässä, joka tuottaa kyseistä palvelua tai hankkimalla palveluja toiselta kunnalta, valtiolta tai muulta julkiselta tai yksityiseltä palveluntuottajalta. (Narikka 2008, 23-24.) Suomessa sosiaali- ja terveysalan kilpailutusta ohjaa EU:n kilpailulainsäädäntö, mutta sosiaali- ja terveyspalvelujen hankinnat kuuluvat kansallisen sääntelyn piiriin (Junnila, Aho, Fredriksson, Keskimäki, Lehto, Linna, Miettinen & Tynkkynen 42/2012, 9).

Pienemmät kunnat useasti yhdistävät kilpailutuksia, joista esimerkkinä mainittakoon Kuuma-kuntien seudullinen hankintapalvelukeskus, jossa tällä hetkellä ovat mukana Kuuma kunnista Nurmijärvi, Mäntsälä ja Tuusula (Kuuma-seutu 2014). Yhteistyöllä tavoitellaan esimerkiksi matalampia hankintakustannuksia ja toiminnallisia säästöjä. Toisaalta hankintalaki (30.3.2007/348, 2§) suosittelee esimerkiksi yhteishankintayksiköiden käyttämistä perustuen hankintalain taloudellisuuden vaatimukseen (Eskola & Ruohoniemi 2011, 124).

Kunnan lakisääteisenä (17.9.1982/710, 17 §) tehtävänä onkin huolehtia asumispalveluiden järjestämisestä. Asumispalveluilla tarkoitetaan (17.9.1982/710, 22 §) palvelu- ja tukiasumisen järjestämistä sellaiselle henkilölle (17.9.1982/710, 23 §), joka erityisestä syystä tarvitsee apua tai tukea asunnon tai asumisensa järjestämisessä. (Pajukoski, Rentola & Uotinen 2007, 94.) Kunnan tehtävänä on myös huolehtia siitä, että asumispalvelut ovat laadukkaita (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 6).

Sosiaali- ja terveysministeriön kehittämissuosituksessa mielenterveyskuntoutujien asumispalveluja koskien otetaan kantaa muun muassa suunnitelmalliseen yhteistyöhön eri toimijoiden kanssa, kuntouttavien palvelujen liittämiseen osaksi asumispalveluja, laadukkaisiin asumispalveluihin, henkilöstön määrään ja palvelujen arvioinnin ja valvonnan kehittämiseen. (Sosi-

aali- ja terveysministeriö 2007, 3.) Molempien tavoitteena on mielenterveyskuntoutujan hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen laadukkaiden palvelujen avulla.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtiosuudesta lähtee siitä, että niiden palvelujen laatu, jotka kuuluvat kunnan järjestämisvastuun piiriin, on turvattava. Tämä tarkoittaa, että asiakkaiden asema ei saa heikentyä tuottajien erilaisuudesta johtuen ja palvelun laadun taso on oltava vähintään samantasoista kuin itse tuotettuna. (Narikka 2008, 24-25.)

Yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta ja ohjauksesta vastaa asianomainen ministeriö ja palvelujen valvonnasta vastaa se kunta jonka alueella palveluja annetaan. Suomessa Valvira toimii sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan keskusvirastona, jonka tehtävänä on valvoa alkoholihallinnon, ympäristöterveydenhuollon ja sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan asianmukaisuutta. Valvira eli sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto myöntää sosiaali- ja terveydenhuollon lupia sekä ohjaa eri aluehallintovirastoja toimimaan yhdenmukaisesti lupa-, ohjaus- ja valvontakäytäntöjen suhteen maanlaajuisesti. (Valviran tehtävät). Sosiaalihuollosta vastaava toimielin tai sen määräämä viranhaltija toimii kunnan valvontaviranomaisena. Mikäli kunnan toimielimen tietoon tulee puutteellisuksia tai epäselvyyksiä tulee niistä ilmoittaa asianomaiselle aluehallintovirastolle (ent. lääninhallitukselle). (Narikka 2008, 150.)

Valvonnan tehostamiseksi sosiaali- ja terveydenhuollon lupa- ja valvontavirasto eli Valvira ja aluehallintaviranomaiset ovatkin Kaste-ohjelman mukaisesti kohdistaneet valvonnan erityisesti ympärivuorokautisesti toimivien yksiköiden hoidon valvontaan. Lähtökohtana on asiakkaiden ja potilaiden perusoikeuksien yhdenvertainen toteutuminen, jolla tavoitellaan palvelujen laadun, saatavuuden ja vaikuttavuuden paranemista sekä alueellisten erojen vähenemistä. Valvonnan tueksi on ensimmäistä kertaa laadittu valtakunnallinen valvontaohjelma 2012-2014, joka koskee mielenterveys- ja päihdehuollon ympärivuorokautisia asumispalveluja sekä päihdehuollon laitoshoidon. Valvontaohjelmaa sovelletaan sekä julkisiin että yksityisiin mielenterveys- ja päihdehuollon yksiköihin, jonka tarkoituksena on tuoda avoimesti esille mihin valvonnassa kiinnitetään huomiota ja kuinka toimintaa arvioidaan. Tällä pyritään lisäksi yhdenmukaistamaan toimintaa valtakunnallisesti sekä tuomaan läpinäkyvyyttä valvontaan. (Mielenterveys- ja päihdehuollon ympärivuorokautiset asumispalvelut sekä päihdehuollon laitoshoidon 2012,3.)

3.1 Laatu ja laadun arviointi asumispalveluissa

Mielenterveyskuntoutujien hoito keskittyy koko ajan enemmän avohoitoon, joka näkyy sairaalapaikkojen vähenemisenä. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin hallitustiedotteesta 2.9.2013 ilmenee, että esimerkiksi sen alueella on tarkoitus vähentää sairaalapaikkoja psyki-

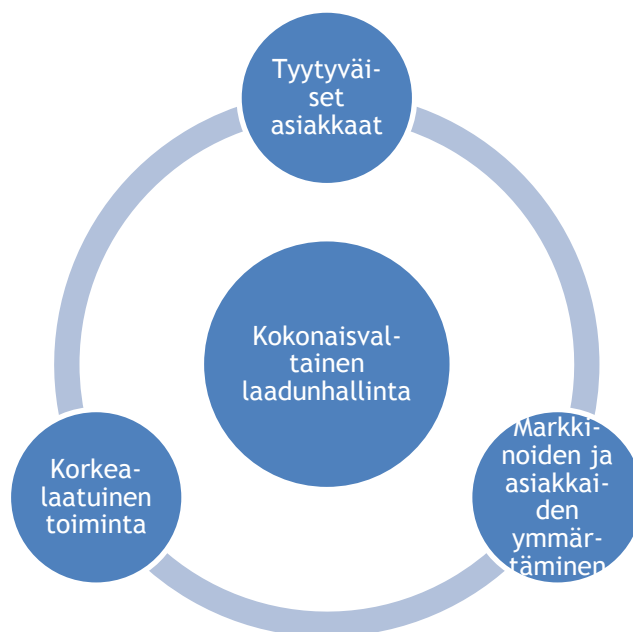
atrian osalta 0,4 promilleen 2018 vuoteen mennessä, joka tarkoittaa 4 sairaalapaikkaa 10 000 asukasta kohden (Hus, hallitustiedote 2.9.2013). Mielenterveyden häiriöiden laitoshoidon onkin vähentynyt vuoden 1996 noin 2,5 miljoonasta hoitopäivästä vuoden 2009 noin 1,8 miljoonaan hoitopäivään (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2010, 29). Tästä voi päätellä, että yhä vaativampaa hoitoa tarvitsevat asiakkaat siirtyvät avohoitoon. Tämä asettaa haasteita kunnan sosiaali- ja terveydenhuoltoon järjestää laadukkaita avopalveluja mielenterveyskuntoutujille.

Laissa sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeudesta (22.9.2000/812: 4§, 8§) turvataan sosiaalihuollon asiakkaalle oikeus hyviin ja laadukkaisiin palveluihin, joka tarkoittaa muun muassa, että ”asiakkaalla on oikeus saada sosiaalihuollon toteuttajalta laadultaan hyvää sosiaalihoitoa ja hyvää kohtelua ilman syrjintää. Asiakasta on kohdeltava siten, ettei hänen ihmisarvoaan loukata sekä että hänen vakaumustaan ja yksityisyyttään kunnioitetaan. Sosiaalihoitoa toteutettaessa on otettava huomioon asiakkaan toivomukset, mielipide, etu ja yksilölliset tarpeet sekä hänen äidinkieltänsä ja kulttuuritaustansa.” Sosiaalihoitoa toteutettaessa on ensisijaisesti otettava huomioon asiakkaan toivomukset ja mielipide ja muutoinakin kunnioitettava hänen itsemääräämisoikeuttaan. (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812.)

Asiakkaalle on annettava mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa palvelujensa suunnitteluun ja toteuttamiseen. Sama koskee hänen sosiaalihoitoonsa liittyviä muita toimenpiteitä. Asiakasta koskeva asia on käsiteltävä ja ratkaistava siten, että ensisijaisesti otetaan huomioon asiakkaan etu. (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812.)

Mistä hyvä laatu sitten koostuu? Lillrank (1998, 19) kuvailee, että voidakseen tuottaa hyvää laatua, tulee ensin ymmärtää mistä hyvä laatu koostuu. Tämän jälkeen tulee luoda mittari, jolla erotetaan hyvä huonosta ja joka auttaa suunnistamaan oikeaan suuntaan.

Lecklinin (2006, 18) näkemyksen mukaan (kuvio 1.) tulisikin ymmärtää asiakkaita ja markkinoita, jotta voidaan suunnitella ja kehittää toimintaa siten, että saavutetaan vastaavuus tarpeisiin. Prosessit auttavat saattamaan toiminnan asiakasta tyydyttävälle tasolle. Toimintaa arvioidaan palautteiden avulla.



Kuvio 1: Mukaillen (Lecklin 2006, 19) kokonaisvaltainen laadunhallinta.

Lecklinin näkemyksen mukaan markkinoiden ja asiakkaiden ymmärtäminen asettaa lähtökohdat toiminnan laadulle. Korkealaatuinen toiminta pitää sisällään prosessit, laatujärjestelmät ja toimitusten vastaavuuden. Laatua arvioivat asiakkaat. (Lecklin 2006, 19.)

Kentällä ei ole käytössä valvontaan sopivia mittareita, joilla ostetun palvelun laatua olisi helppompaa arvioida. Tekesin asiantuntija Ilona Lundström nostaakin kilpailutuksessa tärkeäksi seikaksi huolellisen valmistelun. Hän korostaa sitä, että ostajan tulee tietää mitä haluaa ostaa ja millä ehdoilla. Lundström mainitsee neuvottelumenettelyn kilpailutuksessa, jonka avulla kunnan ja palveluntuottajan vuoropuhelu ja kumppanuus voisivat kehittyä (Moilanen 15/2011, 44-49.) Tärkeää olisi myös käydä sopimuksen laatuksiteerit läpi valvovan viranomaisen kanssa, jotta valvonta ja seuranta olisivat mahdollisia. Tarjouspyynnössä tarkkaankin määritellyillä kriteereillä ei ole merkitystä mikäli toimittajan on mahdollista sopimuskautena tuottaa laadullisesti huonompaa palvelua kuin on edellytetty tarjouspyynnössä. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 148.)

Laissa yksityisistä sosiaalipalveluista (922/2011, 14-16§) valvonnasta säädetään siten, että ”valvontaviranomaisen on toteutettava yksityisten sosiaalipalvelujen valvontaa ensisijaisesti antamalla palvelujen tuottamisessa tarpeellista ohjausta ja neuvontaa palvelujen tuottajalle sekä seuraamalla toiminnan kehitystä yhteistyössä palvelujen tuottajan kanssa. Luvan saaneen yksityisen palvelujen tuottajan on vuosittain annettava toiminnastaan kertomus lupaviranomaiselle. Toimintakertomuksessa on ilmoitettava henkilöstössä, toimitiloissa ja toiminnassa tapahtuneet muutokset. (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 922/2011.)

Laatu käsitteenä on itsessään monitahoinen, kuinka kukakin laadun käsittää. Julkisella puolella yhtenä yleisenä tavoitteena on palvelujen laadun parantaminen, riippumatta siitä kuka palvelun tuottaa. Yksityisesti tuotetun palvelun tulisi vastata kunnallisten palvelujen tasoa. (Narikka 2008, 101.) Kainlauri (2007, 68-69) nimeää lait sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista sekä potilaan asemasta ja oikeuksista lähtökohdaksi laadun määrittelemiselle. Hän mainitsee myös lait, jotka määrittelevät sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön ammattipätevyyden ja fyysiset puitteet toimintayksiköille. Kainlauri näkee, että on lisäksi erilaisia suosituksia, joita sosiaali- ja terveysministeriö on laatinut eri palveluille, joiden pohjalta laatukäsitys muodostuu. Laatu voidaan siis määritellä toimintatapojen ja arvojen perusteella. Laadun toteutumisen seurannassa apuna ovat esimerkiksi asiakaspalautteet ja laatukäsikirjat.

Lecklin (2006) kuvaileekin laadunkehittämisen olevan asiakastyytyväisyyden ehdoton painopistealue. Hän näkee, että tyytyväiset asiakkaat luovat yrityksen menestyksen. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata kvalitatiivisin tai kvantitatiivisin menetelmin, joita ovat esimerkiksi erilaiset puhelinkyselyt, kirjekyselyt, palautelomakkeet ja haastattelut. Myös tyytymättömien asiakkaiden selvittäminen on tärkeää. (Lecklin 2006, 105-109, 113.)

Laatukäsikirjojen laatiminen ei ole pakollista, mutta Lecklin kuvailee sen olevan kuitenkin käytännössä tärkeä apuväline. Laatukäsikirjan ei tarvitse olla kirja, riittää, että se on tulostettavissa, mutta siinä tulee olla kuvaus prosessien välisistä vuorovaikutuksista, laadunhallintajärjestelmän soveltamisala ja menettelyohjeet. Hyvän laatukäsikirjan tunnistaa siitä, että se auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa ja se toimii käytännön apuvälineenä toimintaan perehdyttäessä ja työtä tehtäessä. Lecklinin näkemyksen mukaan laadun takana ovat kuitenkin inhimilliset tekijät ja hänen mukaansa laadukkaan toiminnan tausta on motivoitunut, koulutettu ja ammattitaitoinen henkilöstö. Lecklin näkee, että yhteistyön tuloksena syntyy organisaation laatu. (Lecklin 2006, 31-32, 213-214.)

Kainlauri (2007, 67-68) kuvailee Vaaraman näkemystä laadun arvioinnista siten, että laadun määrittelyä tai arviointia voi tehdä joko ammatillisen työn, asiakkaan tai johtamisen näkökulmasta. Ammatillisen työn näkökulmasta se tarkoittaa riittävää ja koulutettua henkilökuntaa sekä soveltuvia työvälineitä ja teknologiaa. Asiakkaan näkökulmasta lähtökohtana toimii asiakkaan tarpeet ja toiveet ja arviointia voi suorittaa joko koko palveluprosessista tai sen osasta. Johtamisen näkökulmasta laadun voimavaroina on noudattaa lakeja ja asetuksia, selkeät työnjaot ja johtamisrakenteet sekä koulutetut johdonhenkilöt.

Taulukko 1: Kainlaurin (2007) kuvaamana Vaaraman (2001) laadun arvioinnin viitekehys.

Kriteeri	Lähtökohta ja voimavara	Palveluprosessi	Tulos ja vaikutukset
Näkökulma			
Asiakkaan laatu			
Ammatillisen työn laatu			
Johtamisen laatu			

”Laki yksityisistä sosiaalipalveluista (922/2011) astui voimaan 22.7.2011. Lain tarkoituksena (1 §) on varmistaa, että yksityisiä sosiaalipalveluja käyttävän asiakkaan oikeus laadultaan hyviin sosiaalipalveluihin toteutuu. Toimintayksikössä tulee olla riittävät ja asianmukaiset toimitilat ja varusteet sekä toiminnan edellyttämä henkilöstö. Toimitilojen tulee olla terveydellisiltä ja muilta olosuhteiltaan siellä annettavalle hoidolle, kasvatukselle ja muulle huolenpidolle sopiva. Henkilöstön lukumäärän tulee olla riittävä palvelujen tarpeeseen ja asiakkaiden lukumäärään nähden. Henkilöstöltä vaadittavista kelpoisuuksista säädetään sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annetussa laissa (272/2005). Lain 5 § mukaan yksityisten sosiaalipalvelujen tuottaja vastaa siitä, että 1 momentissa tarkoitetun sopimuksen, hallintopäätöksen ja suunnitelman perusteella asiakkaalle järjestettävä palvelukokonaisuus täyttää sille asetetut vaatimukset”. (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 922/2011.)

Sosiaali- ja terveysministeriö, THL (ent. STAKES) ja Suomen kuntaliitto ovat (1999) yhdessä laatineet valtakunnalliset suositukset laadunhallinnasta 2000-luvulle. Suosituksia ovat asiakkaan osallistuminen laadunhallintaan, johdon merkitys laadunhallinnassa, henkilöstö hyvän laadun edellytyksenä, ehkäisevä toiminta laadunhallinnassa, prosessien hallinta ja tieto sekä järjestelmällinen laatutyö että tuki erilaisista toimentasuosituksista ja laatukriteereistä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 1999, 7-9.)

Myös Etenen eettiset suositukset sosiaali- ja terveysalalle on hyvin kiteytetty viiteen kohtaan. Niiden tulisi toimia ohjenuorana sosiaali- ja terveysalalla. Ensimmäisenä suosituksena on asiakkaiden ja potilaiden ihmisarvon ja perusoikeuksien kunnioittaminen. Toisena suositellaan pidettäväksi lähtökohtana asiakkaan ja potilaan etua. Kolmannessa muistutetaan, että sosiaali- ja terveysalalla on kysymyksessä vuorovaikutus. Neljännessä suosituksessa puhutaan ammattihenkilöstön työn laadusta, joka pitää sisällään muun muassa henkilöstön täydennyskoulutusta. Viidennessä ja viimeisessä kohdassa hyvään hoitoon ja palveluun edellytetään vastuullisia päätöksiä ja toimintakulttuuria, jossa painopisteenä nostetaan etiikan ja talouden välinen suhde. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 5-7.)

Kunnan hankkiessa ostopalveluja kunta on tavallisesti laatinut ostopalveluille erityiset laatu-kriteerit, jotka toimitetaan tarjouspyynnön yhteydessä palveluntuottajille. Ostajan onkin tiedettävä mitä se haluaa ostaa ja kenelle. (Holma, Outinen, Idänpään-Heikkilä & Sainio. 2002, 65, 67.) Tässä korostuukin eri ammattialojen sekä julkisen että yksityisen sektorin yhteistyön merkitys.

Myös Willberg (2006, 127) nostaa tutkimuksessaan esille entistä laajemman yhteistyön tietentekijöiden, toimijoiden ja kilpailuttamisen asiantuntijoiden kesken. Sillä tavalla olisi Willbergin näkemyksen mukaan mahdollista kehittää sosiaali- ja terveyspalveluiden toimijoiden ja kirjallisuuden tietoperustoja.

Mielenterveyskuntoutujien asumispalveluja koskeva kehittämissuositus laadittiin Sosiaali- ja terveysministeriön toimesta vuonna 2007. Kehittämissuosituksen tarkoituksena oli ”parantaa mielenterveyskuntoutujien asumisen ja palvelujen laatua” sekä yhtenäistää käsitteitä ja selkiyttää palvelujen muodostamaa kokonaisuutta. Tällä tavoiteltiin muun muassa parempaa vertailtavuutta palvelujen kesken. Suositukset palvelujen laadun kehittämiseksi ottivatkin muun muassa kantaa suunnitelmalliseen yhteistyöhön eri toimijoiden kesken. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007, 3.)

3.2 Verkostoyhteistyö mielenterveystyössä

Yhteistyöstä eri toimijoiden välillä säädetään mielenterveyslain (5§ 11.12.2009/1066) seuraavanlaisesti: ”Mielenterveyspalvelujen järjestämisessä on sairaanhoitopiirin kuntayhtymän ja sen alueella toimivien terveyskeskusten yhdessä kunnallisen sosiaalihuollon ja erityispalveluja antavien kuntayhtymien kanssa huolehdittava siitä, että mielenterveyspalveluista muodostuu toiminnallinen kokonaisuus.” (Mielenterveyslaki 14.12.1990/1116.)

”Mielisairautta tai muuta mielenterveyshäiriötä potevalle henkilölle on riittävän hoidon ja palvelujen ohella yhteistyössä asianomaisen kunnan sosiaalitoimen kanssa järjestettävä mahdollisuus hänen tarvitsemaansa lääkinnälliseen tai sosiaaliseen kuntoutukseen liittyvään tuki- ja palveluasumiseen siten kuin siitä on erikseen säädetty” (Mielenterveyslaki 14.12.1990/1116).

Moniammatillinen yhteistyö käsitteenä on moninainen. Isoherranen (2005, 13-14) kuvailee sen olevan eräänlainen ”sateenvarjokäsite” (kuvio 2), jonka alle mahtuu monenlaisia ilmiöitä. Se ei ole ainoastaan asiakasyhteistyössä käytettävä käsite vaan se ulottuu strategiseen suunnitteluun ja hallinnollisiin ratkaisuihin. Yhteistyön tarkoituksena on etsiä ratkaisua yhteiseen ongelmaan tai tehdä yhteinen päätös, jolloin moniammatillisuus tarjoaa siihen mahdollisuuden yhdistämällä eri alojen osaamista yhteisen hyvän nimissä.

Yhteistyö lisääntyy

Moniammatillinen rinnakkain tapahtuva työskentely asiakkaan kanssa.	Asiantuntijat muodostavat yhdessä keskustellen yhteisen käsityksen ja räätälöidyn asiakaslähtöisen tavoitteen.	Asiantuntijat rikkovat asiakaslähtöisesti työskennellessään sovitusti roolirajojaan.
---	--	--

Kuvio 2: Moniammatillisen yhteistyön sateenvarjokäsite (Isoherranen 2005, 17).

Isoherranen (2011, 141) nostaa esiin myös yhteistyötaitojen merkityksen kaiken taustalla kuten roolirajojen rikkomisessa, jaetun tiedon kokoamisessa, yhteisvastuussa ja yleensä muiden kohtaamisessa sekä johtamisessa. Hänen näkemyksensä mukaan yhteistyötaitoja voi oppia, mikäli asiantuntija ymmärtää, että yksi näkökulma ratkaisuja tehtäessä ei riitä. Isoherranen (2005, 19) kuvaileekin moniammatillisuutta pulmalliseksi siten, että toisaalta pitää ymmärtää ja selvittää omaa erityisosaamistaan ja toisaalta taas pitää rakentaa ryhmän yhteistä osaamista.

Isoherranen (2005, 14) näkemyksen mukaan moniammatillisessa yhteistyössä korostuu viisi kohtaa, toimittiinpa millaisessa työympäristössä tahansa (ks. kuvio 2). Näitä ovat: eri näkökulmien ja tiedon yhteenkokoaminen, asiakaslähtöisyys, vuorovaikutteinen yhteistyö, verkostojen huomiointi ja rajojen ylitykset.

Asiakaslähtöisyydessä pyritään asiakas huomioimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja lähtökohtana pidetään asiakasta. Tiedon- ja eri näkökulmien kokoamisella yhteen Isoherranen tarkoittaa tietoista vuorovaikutusta, jonka tarkoituksena on tuottaa yhteistä jaettava merkitystä. Vuorovaikutustietoisella yhteistyöllä hän taas tarkoittaa vuorovaikutuksen ymmärtämistä ja siihen vaikuttamista, jolloin tärkeää on huomioida asiakkaan ja hänen verkostonsa näkökulma ja huomioida asiakas mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Verkostoja hän kuvailee ihmisten ja organisaatioiden yhdistäjinä. Rajojen ylityksiä Isoherranen kuvailee taas sovittujen sääntöjen ylityksiksi, jolloin työskennellään asiakaslähtöisesti ja joustavasti. (Isoherranen 2005, 15-16.)

Verkosto ei Kainlaurin (2007, 87,92) mukaan ole mikä tahansa yhteenliittymä eri toimijoiden välillä vaan verkosto perustuu sopimukseen, jossa sovitaan yhteistyön tavasta ja sisällöstä, jolloin verkoston toiminnalla on tavoite ja malli. ”Yhteistyöllä saavutetaan eri osapuolia hyödyttäviä etuja paremmin kuin erikseen toimittaessa”. Kainlauri jakaakin verkostoitumisen kolmeen vaiheeseen, joista ensimmäisenä on verkoston luominen, toisena verkoston johtaminen ja kolmantena vaiheena verkoston purkaminen.

Kainlaurin (2007, 87-88) näkemyksen mukaan verkostoja voi muodostua joko yrityksen sisäisesti tai kilpailijoiden välillä tai asiakkaiden suuntaan. Luottamuksen hän näkee perusedellytykseksi verkoston toiminnalle. Verkoston toimintaa tuleekin arvioida ja kehittää jatkuvasti ja luottamusta voidaan tietoisesti rakentaa yhdessä, jolloin se syvenee ajan kuluessa.

Myös Toivola (2006, 59-60, 67) kuvailee verkostojen kehittymisprosessia kolmivaiheisella mallilla, jossa ensimmäisenä on kokeilu- ja neuvotteluvaihe, jolloin kokeillaan kumppanin luotettavuutta ja yhdessä kokemusten kautta rakennetaan yhteisiä toimintatapoja. Kokeiluvaiheen aikana alkavat rakentua sekä näkyvät että näkymättömät säännöt. Toivolan mukaan viralliset sopimukset eivät ole merkittäviä yhteistyön kehittämisessä, vaan luottamuksen kehittyminen. Keskeisiksi tekijöiksi luottamuksen rakentumiselle Toivola nimeää muun muassa positiiviset kokemukset aikaisemmasta yhteistyöstä, yhteiset toimintatavat, tiivis ja avoin vuorovaikutussuhde ja tasavertaisuuden kokemus.

Toiseksi vaiheeksi hän nimeää sitoutumisen vaiheen, jolloin yritysten välinen avoimuus lisääntyy ja luottamuksen merkitys kasvaa. Tällöin yritykset sitoutuvat yhteistyöhön sekä sopimuksin että muuten. Kolmantena vaiheena Toivola nostaa esiin kumppanuusvaiheen, joka on yhteistyömuodoista kehittynein. Tällöin vuorovaikutus tiivistyy ja molemminpuolinen sitoutuminen yhteistyöhön lisääntyy. Kumppanuusvaiheessa yhteistyö ei ole enää sidoksissa yksilötason yhteistyöhön, vaan siirrytään organisaatioiden väliseen yhteistyöhön, jolloin yhteistyössä on mukana useampia henkilöitä. (Toivola 2006, 59-60.)

Krogars kuvailee Arnkilin (1991) näkemystä verkostosta. Verkoston määritellään muodostuvan osista, jotka muodostavat verkon kaltaisen järjestelmän, jonka lisäksi niillä on tietynlainen vuorovaikutussuhde keskenään. Merkitykselliseksi nostetaan se, että verkon osat voivat kuulua useampiin verkostoihin. Verkostoja on Krogarsin näkemyksen useita erilaisia, joiden rakennetta muokkaa ympäristö sekä itse verkoston tarkoitus. (Krogars 1995, 31.)

Verkostosuhteen luonteesta keskeisiksi elementeiksi nimetään vastavuoroisuus, synergia, keskinäinen riippuvuus ja voimasuhteet (Sitra 1998, 32). Paijan näkemys Hinesin esittelemästä käyttäjän ja tavarantoimittajan/alihankkijan välisistä suhteista kuvataan neljän kehitysvaiheen avulla. Ensimmäiseksi vaiheeksi kuvataan hintakilpailuun perustuva suhde, jossa tavoitellaan kustannussäästöjä ostamalla tuote tuottajalta. Sopimus tehdään halvimman tuottajan kanssa. (Paija 1998, 33.)

Toisessa vaiheessa eli laatukilpailussa ostetaan laadukas kustannuksiltaan edullinen tuote, jota ei itse pystytä valmistamaan. Laatua pyritään seuraamaan valvomalla ja ohjeistamalla. Käyttäjän ja tuottajan suhde jää etäiseksi. (Paija 1998, 33.)

Kolmannessa vaiheessa, josta puhutaan läheisenä yhteistyönä, yhteistyötä tehdään eri tasoilla ja tuottajien määrä on vähäisempi, koska useampien kanssa tehtävä yhteistyö koetaan hankalaksi. Tuottajalta odotetaan aloitekykyä ja erityisosaamista. (Paija 1998, 34.)

Neljäs vaihe eli strateginen kumppanuus on tiivistä yhteistyötä päämiehen ja muutamien tuottajien kesken. Tuottajat tietävät päämiehen tulevaisuuden suunnitelmia ja voivat siten suunnitella jopa tulevaisuuden investointeja sen mukaisesti. Yhteistyötä tehdään myös eri kerroksissa ja yhteistyöhön liittyy palkitsemista. (Paija 1998, 34.)

Verkostoitumisen syitä ovat Vuorisen (2005, 262) mukaan kustannusten karsiminen tai tuotannon skaalaedut, lisääntynyt joustavuus, puutteet omissa resursseissa, uusien prosessien tai tuotteiden kehittäminen ja mahdollisuus siirtyä uusille markkinoille. Vuorinen (2005) kuvailee kumppanin valinnassa vaikuttavan eniten sosiaaliset tekijät, kuten kyky vastuunkantamiseen ja sopimusten noudattamiseen sekä tekniset ja taloudelliset seikat, kuten laatu ja kustannustehokkuus. Myös Kainlauri (2007, 89) nimeää verkostoitumisen hyödyiksi pienyritykselle sekä taloudelliset että sosiaaliset syyt.

3.3 Julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuus

Kumppanuudesta puhutaan julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Mitä kumppanuus todella tarkoittaa yhteistyön lisäksi? Toivola (2006, 61) kuvailee, että kumppanuudessa vuorovaikutus on avointa ja tehokasta ja siitä puuttuu byrokraattisuus. Ståhle ja Laento (2000, 28-32) taas ovat avanneet kumppanuuden osiin siten, että se pitää sisällään luottamuksen, tietopääoman ja lisäarvon. Heidän näkemyksensä mukaan kumppanuus kasvattaa tietopääomaa koska eri osapuolten on mahdollista vaihtaa keskenään osaamista sekä tietopääomaa. Tietopääomalla he tarkoittavat sekä yrityksen näkyvää, että näkymätöntä tietopääomaa. Näkyvällä tietopääomalla he tarkoittavat esimerkiksi patentteja ja tavaramerkkejä, jotka kuitenkin muodostavat vain jäävuoren huipun yrityksen tietopääomasta. Ståhlen ja Laennon mukaan jopa 95 prosenttia yrityksen tietopääomasta on näkymätöntä pääomaa, joka tarkoittaa, että se on piilevänä ihmisten osaamisessa, kokemuksissa ja tiedoissa.

He jakavat tietopääoman kolmeen eri pääalueeseen, joita ovat: organisaation osaaminen ja uudistumiskyky sekä aineeton varallisuus. Organisaation osaamisella tarkoitetaan yrityksen henkilöstön osaamista, joka on yhdistetty organisaation hallinnoimaan informaatioon. Uudistumiskyky taas on heidän näkemyksensä mukaan edellytys yrityksen taloudelliseen menestykseen. Yrityksen tulee olla muuntautumiskykyinen ja imeä ympäristöstä tietopääomaa itseensä. Jokainen yrityksen työntekijä tuo uutta tietopääomaa mukanaan. Yritykseltä vaaditaan uudistumiskykyä ja joustavuutta, joka usein edellyttää verkostomaista toimintaa. Verkosto toimii sitä joustavammin ja tehokkaammin mitä enemmän sen jäsenet verkottuvat eri yhteis-

työverkostoihin. Aineeton varallisuus taas koostuu yrityksen brandistä, dokumenteista, asiakassuhteista ja teknisistä järjestelmistä. (Ståhle&Laento 2000, 28-32,38-39.)

Lisäarvoa taas on mahdollista kasvattaa kumppanuuden kautta ymmärtämällä ”miten ansaintalogiikka, arvoketjut- ja verkot yhteistoiminnassa muodostuvat”. Ståhlen ja Laennon mukaan yritysten verkostoitumisen taustalla on aina lisäarvon saaminen itselleen. He kuvailevatkin tietopääoman jatkuvan lisäämisen olevan yrityksen tärkein kilpailutekijä ja sen vuoksi yritysten uudeksi haasteeksi onkin muodostunut sopivien kumppanien löytyminen ja kumppanuuksien rakentaminen. Luottamus taas on perustana kumppanuudelle ja se minkälaiseksi luottamus muodostuu vaikuttaa siihen millaiseksi kumppanuus kehittyy. Heidän näkemyksenä mukaan luottamus on kumppanuussuhteen tärkein osa, joka rakentuu ihmisten välille, vaikka kumppanuus rakentuukin yritysten kesken. He nostavat ihmisten tärkeimmäksi taidoksi kumppanuuksien rakentamisessa suhteen rakentamisen taidon. Strateginen kumppanuus voidaan heidän näkemyksensä mukaan saavuttaa vain, jos molemmat osapuolet jakavat molempien vision, menettelytavat ja arvot. (Ståhle&Laento 2000, 26-27,54,99.)

Myös Ruuskanen (2003, 94, 98) nostaa luottamuksen olemassaolon perusedellytykseksi yhteistyön syntymiselle. Luottamusta on hänen näkemyksensä mukaan oltava kaikissa verkoston toimijoissa, jotta yhteistyö onnistuu.

Komissio taas on määritellyt yksityisen ja julkisen sektorin kumppanuuden siten, että yhteistyön tulisi olla suhteellisen pitkäaikaista, noin 25-30 vuotta, toteutettavan hankkeen tulisi olla monimutkaista ja rahoituksesta vastaisi pääsääntöisesti yksityinen taho, jota voisi kuitenkin täydentää julkisilla varoilla. Riskit tulisi jakaa osallistujien kesken ja ostajan painopisteenä olisi laatia tavoitteet hankinnalle, joka sisältää muun muassa hinnoittelun asiakkaalle ja palvelun laadun sekä valvonnan. Kumppanuuden kriteereinä nostetaan esille myös monimutkaiset rahoitusrakenteet ja se, että yrityksen, joka hankkeen toteuttaa, tulisi olla mukana jo hankkeen suunnitteluvaiheessa. (Pekkala 2008, 163.)

Toivola (2006, 98) taas nostaa luottamuksen kaiken verkostomaisen toiminnan perustaksi. Hänen näkemyksensä mukaan yhteistyötä verkostomaisesti tekevät yritykset ovat tasavertaisia kumppaneita, jossa avoimuus ja tiivis vuorovaikutus toimivat luottamuksen pohjana. Tasavertaisuus taas ilmenee eri osapuolten mielipiteiden kuulemisena sekä molemminpuolisena arvostuksena.

Myös Kurkela (2003, 40) on nimennyt kumppanuussopimuksen ominaispiirteitä siten, että sille on luonteenomaista ”tasavertaisuus, luottamuksellisuus ja avoimuus, elinkelpoisuustakuu molemmille osapuolille, pyrkimys parempaan tuottavuuteen sopimuskautena, laiminlyöntien

sanktiointi, ympäröivän todellisuuden muutosten hallinta ja saavutettujen kustannussäästöjen jako osapuolten voittona ja/tai alentuneina kustannuksina”.

Kuten Ilona Lundström (2011, 196) asian ilmaisee: ”Sopimuskumppanuus tulisi nostaa hankintaprosessin keskiöön kilpailuttamisen sijaan”. Sosiaali- ja terveysministeriön raportissa 2012:1, 28) kuvataankin kumppanuuden tuottavan parhaimmillaan innovatiivisuutta, kun ”kumppanit joutuvat oppimaan toistensa työmenetelmistä ja toimintakulttuureista”.

Kumppanuus voidaan siis käsitteenä ymmärtää eri tavalla, vaikka yhtäläisyyksiäkin näkemyksissä on paljon. Tutkielmassa pyrin hyödyntämään eri näkemyksiä ja niiden avulla selvittämään Tuusulan kunnan ja yksityisen sektorin välisiä suhteita ja sitä voidaanko puhua kumppanuussuhteesta? Vai olisiko verkosto käsitteenä osuvampi? Puhutaanko lopulta samasta asiasta eri käsitteen nimellä?

3.4 Hankintojen kilpailuttaminen sosiaalipalveluissa

Suomessa sosiaali- ja terveysalan kilpailutusta ohjaa EU:n kilpailulainsäädäntö, mutta sosiaali- ja terveyspalvelujen hankinnat kuuluvat kansallisen sääntelyn piiriin. Suomessa on tehty kansallinen päätös ottaa sosiaali- ja terveyspalvelujen hankinnat hankintasääntelyn piiriin. (Junnila, Aho, Fredriksson, Keskimäki, Lehto, Linna, Miettinen & Tynkkynen 42/2012, 9). Pohjimmiltaan julkisia hankintoja sääntelemällä pyritään tehostamaan EU:n sisämarkkinoiden toimivuutta siten, että eurooppalaisilla yrityksillä on mahdollisuus tarjota palveluja ja tuotteita julkiselle tasapuolisen ja avoimen kilpailuttamisen kautta. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 21.)

Erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollossa osassa Euroopan maita kuten Ruotsissa, Tanskassa, Hollannissa ja Isossa-Britanniassa asiakkaan valinnanvapautta on pyritty painottamaan, jolla on tavoiteltu palvelujen tarjonnan ja kilpailun lisääntymistä palveluntuottajien välillä. Tämän on taas uskottu vaikuttavan myönteisesti palvelujen läpinäkyvyyteen ja kustannusten nousuun. (Komulainen 2010, 526.)

Kilpailutus on osa julkisten hankintojen hankintaprosessia, jota säätelee hankintalaki. Kun puhutaan julkisista hankinnoista, tarkoitetaan tavaroiden ja palvelujen ostamista tai rakennusurakoiden teettämistä julkisilla varoilla. (Pekkala 2008, 23.) Kilpailuttamisveloitteen perusajatuksena on pyrkimys parantaa eurooppalaisten yritysten kilpailukykyä mahdollistamalla tuotteiden ja palvelujen tarjonta julkiselle sektorille tasapuolisen ja avoimen kilpailuttamisen kautta. Hankintalain ensisijaisena tarkoituksena on turvata avoin ja syrjimätön kohtelu julkisten hankintojen hankinnassa sekä yritysten kilpailukyyn parantaminen että kilpailun lisääminen. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 21.)

Kun puhutaan hankintojen kilpailuttamisesta, tarkoitetaan menettelyä, jossa hankintayksikkö ilmoittaa julkisesti hankintalain edellyttämällä tavalla tulevasta palvelun, urakan tai palvelun hankinnasta. Ilmoituksessa ja tarjouspyynnössä tarkennetaan mitä ollaan hankkimassa ja perusteet siitä miten tarjous valitaan. Menettelyn valintaan vaikuttavat myös hankinnan kohde, luonne ja arvo. Pekkala (2008) on kuvannut hankintaa prosessina, joka sisältää viisitoista vaihetta. Ensimmäinen vaihe on hankintastrategian ja -ohjeiden laatiminen, toisena vaiheena on hankintayksikön selvitys hankintatarpeesta ja hankinnan suunnittelusta, kolmantena valitaan hankintamenettely, neljäntenä laaditaan tarjouspyyntö, jonka vähimmäissisältö on määritelty laissa. Tarjouspyynnön laatiminen on prosessin merkittävin vaihe. Myös Lundström nostaa tarjouspyynnön laatimisen hankintaprosessin tärkeimmäksi asiakirjaksi (Lundström 2011, 113).

Vähimmäissisältö tarjouspyynnöstä on määritelty hankintalaissa, joka sisältää myös poissulkemisperusteet. (30.3.2007/348 41) Osa kriteereistä on sellaisia, jotka hankintayksikkö määrittelee itse. (Lundström 2011, 114.) Voidaankin sanoa, että mitä yksityiskohtaisemmin tarjouspyyntö on laadittu, sitä teknisemmäksi vertailu menee, joka tarkoittaa sitä, että vertailuperustaksi muodostuu pelkkä hinta. Harvemmin voidaan muodostaa niin tarkat kriteerit, että hankinta voidaan toteuttaa edellä mainitulla tavalla. Ostajat eivät tunne tarjontaa niin hyvin. (Pekkala 2008, 263.)

Kun tarjouspyyntö on laadittu, julkaistaan hankintailmoitus HILMA-järjestelmässä. Menettelytavasta riippuen lähetetään tarjouspyyntö. Tämän jälkeen tarjoukset laaditaan ja toimitetaan ajallaan tarjouksen pyytäjälle. Tarjoukset saa avata vasta kun tarjousaika on umpeutunut. Tämän jälkeen tarkistetaan tarjoajien kelpoisuudet ja vertaillaan tarjouksia. Hankintapäätöksestä tehdään kirjallinen päätös, joka perustellaan kirjallisesti. Muille tarjoajille, jotka eivät ole tulleet valituiksi ilmoitetaan asiasta kirjallisesti. Ilmoitukseen liitetään ohjeet muutoksenhakua varten. Tämän jälkeen laaditaan kirjallinen hankintasopimus, EU-kynnsysarvot ylittävissä hankinnoissa tulee ennen allekirjoitusta odottaa kuitenkin 21 päivää. Tämän jälkeen julkaistaan jälki-ilmoitus ja sen jälkeen tehtäväksi jää sopimuksen valvonta. (Pekkala 2008, 25-27.)

Kansallisissa hankinnoissa yleisimpiä hankintamenettelyjä ovat tarjouskilpailuna avoin tai rajoitettu menettely. Edellä mainittujen lisäksi voidaan käyttää neuvottelumenettelyä, kilpailullista neuvottelumenettelyä ja puitejärjestelyä. Suorahankintaa voidaan käyttää hankintalaista ilmenevin erityisin perustein. (Oksanen 2009, 31.) Neuvottelumenettelyn käyttö on rajoitettu vain erittäin vaativiin hankintoihin, koska menettely sallii vain muutamien palvelujen tuottajien osallistumisen kilpailutukseen ja jonka kaikkia ehtoja ei etukäteen ole kerrottu. Lopulliset hankinnan sisällöt ja ehdot sovitaan neuvotteluissa palveluiden tuottajien kanssa ja menettely antaa hankintayksikölle joustavimman tavan tehdä hankintoja. (Pekkala 2008, 180.) Puitejärjestely taas on yhden tai useamman hankintayksikön ja yhden tai useamman

palveluntuottajan välille tehtävä sopimus, jonka ehdot vahvistetaan myöhemmin. Järjestely antaa mahdollisuuden sellaisille hankinnoille, joiden tarkkaa alkamisaikaa ei ole vielä tiedossa. (Pekkala 2008, 205, 207.)

Taulukko 2: Ulkoistamisen osapuolet ja niiden tehtävät asiakkaan näkökulmasta. (Komulainen 2010, 526.)

Asiakas	<ul style="list-style-type: none"> -Oikeus tiettyihin palveluihin. - Oikeus valita palvelun tuottaja, yksityinen tai julkinen. - Maksun suuruus riippuu palvelun toimialasta (liikunta vai terveyspalvelu), organimuodosta (yksityinen vai julkinen) tai järjestelmästä (kunnan oma tai esim. palveluseteli) - Kunnallisesti järjestettyihin palveluihin asiakkaalla on oikeus tehdä oikaisuvaatimus tai kunnallisvalitus ja itse palvelusta muistutus ja kantelu.
Kunta	<ul style="list-style-type: none"> - On velvollinen järjestämään lakisääteiset tehtävät. - Kilpailuttaa ja hyväksyy tuottajat. - Valvoo tuottajaa sekä ohjaa asiakasta ja tuottajaa. - Tekee julkista valtaa vaativat päätökset esim. palvelun määrästä, tasosta ja maksuista. - Määrittelee tavoitteet ja hinnan asiakkaan puolesta.
Tuottaja	<ul style="list-style-type: none"> - Tuottaa kunnan tilaamat palvelut sopimuksen mukaisesti asiakkaalle. - Laskuttaa kuntaa palvelun käytöstä ja mahdollisesti myös asiakasta -seuraa asiakaspalautetta

Sosiaali- ja terveydenhuollossa ruohonjuuritasolla ei ole tarpeeksi tietoa kilpailutuksesta prosessina ja siihen vaikuttavista lainsäädännöistä. Tämä muodostaa myös tietynlaisen tiedosta-

mattoman riskin toisten palveluntuottajien suosimiseen, kun ymmärrys esimerkiksi hankintalain tasa-arvoisesta ja syrjimättömästä kohtelusta puuttuu. Lundström (2011) nostaakin esille osaamisen merkityksen hankintaprosessin onnistumisen kannalta kaikissa prosessin vaiheissa. Hänen näkemyksensä mukaan osaamisen tuleekin olla riittävällä tasolla kunnissa, jotta hankintaprosessissa voidaan onnistua. Lundström suositteleeekin markkinoiden, palvelunkäyttäjien ja palveluntuottajien mukaan ottamista hankintayksikön rinnalle hankinnansuunnitteluun. Hänen näkemyksensä mukaan koko prosessiin vaikuttaa se millaiselta joukolta kunta hankintoja ostaa. (Lundström 2011, 182.)

Kilpailutus koetaan Kunta lehden artikkelin mukaan myös raskaana asiana, johon myös Työ- ja elinkeinoministeriöstä ylitarkastaja Markus Ukkola toivoisi helpotusta. (Moilanen 15/2011, 44.) Tämä osaltaan vaikeuttaa kokonaisuuden ymmärtämistä.

Helsingin sosiaalivirastosta Tapio Melander kertoo Helsingin kaupungin hankkivan sosiaalipalvelut neuvottelumenettelyllä. Hankintamallin tavoitteita on työstetty yhdessä Helsingin kaupungin sosiaaliviraston henkilöstön ja palveluntuottajien kanssa. Lisäksi hän kertoo, että uutena asiana sopimuksiin on kirjattu tavoitteita, kannustimia ja sanktioita. (Moilanen 15/2011, 50.)

4 Opinnäytetyön tutkimustehtävät ja menetelmät

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jossa on piirteitä arviointitutkimuksesta. Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua ja aineisto on analysoitu sisälönanalyysin avulla.

4.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimustehtävät

Opinnäytteen tarkoituksena on selvittää yksityisten mielenterveyskuntoutujien asumispalveluyksiköiden näkemyksiä yhteistyöstä Tuusulan kunnan kanssa. Opinnäyte tuottaa kehittämissuosituksen Tuusulan kunnalle yhteistyöhön yksityisten palveluntuottajien kanssa.

Tutkimustehtävinä on selvittää palveluntuottajien näkemyksiä siitä:

1. Minkälaista yhteistyötä tehdään Tuusulan kunnan ja yksityisten mielenterveyskuntoutujien asumispalveluyksiköiden välillä?
2. Mikä on kilpailutuksen merkitys yhteistyössä?
3. Voidaanko puhua kumppanuudesta?
4. Miten palveluntuottajat ovat kokeneet yhteistyön?
5. Miten palveluntuottajat näkevät, että yhteistyötä voisi kehittää?

4.2 Opinnäytetyön menetelmät

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastattelujen avulla sekä teoria pohjaan nojaten (Hirsjärvi ym. 2009, 160). Tuomi ja Sarajärvi (2009) kuvaavatkin yleisimmiksi aineistonkeruumenetelmiksi laadullisessa tutkimuksessa haastattelua, kyselyä, havainnointia ja erilaisiin dokumentteihin perustuvaa tietoa. He myös korostavat teorian merkitystä kaiken tutkimuksen pohjana. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71,20.)

Kiviniemi (2010, 70, 73) kuvailee laadullista tutkimusta prosessina, jonka vaiheita ei ole mahdollista etukäteen tietää. Hänen näkemyksensä mukaan aluksi asetettu tutkimusongelma voi muuttua prosessin aikana ja laadullisen tutkimuksen kaikki vaiheet (tutkimustehtävän muotoutuminen, teorianmuodostus, aineistonkeruu ja aineiston analyysi) limittyvät toinen toisiinsa tutkimuksen edetessä. Hän kuvailee tutkimustehtävää rajattaessa, että johtoajatuksen tulee säilyä mielessä avoimuuden rinnalla, koska etenkin aloittelevan tutkijan voi olla vaikea rajata tutkimustehtävää.

Opinnäytteeseen haastateltiin 9 erikokoisesta yksityisestä asumispalveluyksiköstä 10 eri henkilöä, jotka ovat keskeisessä asemassa kunnan kanssa tehtävässä yhteistyössä. Haastattelujen pohjalta on luotu kehittämissuosituksia Tuusulan kunnalle yhteistyöhön. Tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu, koska haastattelu on joustava ja se mahdollistaa vuorovaikutustilanteessa keskustelun ohjauksen suuntaan, josta tietoa halutaan kerätä (Hirsjärvi, & Hurme 2009, 34). Lisäksi se mahdollistaa lisäkysymysten tekemisen haastattelutilanteessa, mikäli siinä ilmenee asioita, joista olisi oleellista tarkemmin tietää.

Haastateltaviksi valikoituivat ne henkilöt yksiköistä, jotka vastasivat enimmäkseen kunnan kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Perusteena oli kuitenkin se, että vastaajat pystyivät vastaamaan kysymyksiin sekä asiakasyhteistyöstä että sopimussyhteistyöstä. Kaikki haastateltavat olivat esimiestason henkilöitä.

Haastattelumuodoksi valitsin teemahaastattelun. Teemahaastattelussa kysymyksiä ei ole tehty etukäteen vaan haastattelu etenee kaikkien haastateltavien kohdalla valittujen teemojen mukaan. Tämä mahdollistaa haastateltavien äänen kuulemisen. Hirsjärvi ja Hurme kuvaavat teemahaastattelua hyvin sanomalla, että ” ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa” (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48). Haastattelut nauhoitettiin jälkikäsitteilyn mahdollistamiseksi.

Haastattelun teemat ovat kuntien ja yksityisten palveluntuottajien yhteistyö, kokemus yhteistyötä ja kehittämisajatukset siitä (ks. Liite 3).

Haastattelut purettiin puhtaaksi kirjoittamalla eli litteroimalla ne. Tämä helpotti haastatteleista syntyneen aineiston analysoimista. Litterointi pyrittiin suorittamaan mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, jolloin ne olivat vielä tuoreessa muistissa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 138, 143-144.)

Opinnäytetyössä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jossa tutkimustehtävään saadaan vastaus yhdistelemällä käsitteitä. Alasuutari kuvailee laadullisen analyysin koostuvan kahdesta vaiheesta; ”havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta” (Alasuutari 2011, 39). Tuomi ja Sarajärvi (2009, 109, 112) taas ovat jakaneet aineistolähtöisen sisällönanalyysin kahdeksaan vaiheeseen.

Toisaalta opinnäytetyö voidaan nähdä arviointitutkimuksena. Mitä arviointi sitten on? Kivipelton (2006, 29) mukaan arviointia voidaan kutsua myös arviointitutkimukseksi, vaikkakin arviointitutkimuksen ja arvioinnin määritelmät ovat vaihtelevia ja niitä on määritelty monelta taholta lukemattomia kertoja. Virtanen (2007, 12) on teoksessaan esittänyt Pressmanin ja Wildavskyn (1984) määritelmän arvioinnista, joka kuvaa sitä mielestäni hyvin: ”Toiminta ja arviointi ovat saman kolikon vastakkaiset puolet. Toiminta tuottaa arvioitavan kohteen, jota arvioinnin avulla tarkastellaan. Arviointi tuottaa viisauden siitä, että ymmärrämme mitä oikein on tapahtumassa.”.

Robsonin (2001, 25, 27) mukaan taas arviointi ja tutkimus ovat eri asioita, vaikkakin päällekkäisyyttä niissä voi esiintyä. Hänen näkemyksensä mukaan hyvä arviointi tarvitsee tuekseen hyvän tutkimusasetelman ja havaintoaineekset tulee kerätä, analysoida ja tulkita. Robson on myös koonnut yhteen arvioinnin tarkoituksia, esimerkkejä tilanteista jolloin arviointia olisi tarkoituksenmukaista tehdä. Näitä seikkoja ovat: ”selvittää vastataanko asiakkaiden tarpeisiin, palvelun parantaminen, palvelun vaikutusten arviointi, selvittää kuinka palvelu toimii, palvelun tehokkuuden arviointi ja ymmärrys siitä miksi palvelu toimii tai ei toimi”.

Opinnäytetyössä arviointia on juuri selvittää palveluntuottajien näkemyksiä yhteistyöstä, kuinka yhteistyö toimii, mikä ei toimi ja mikä toimii. Näiden pohjalta tuotetaan Tuusulan kunnalle kehittämissuositukset yhteistyöstä koskien mielenterveyskuntoutujien asumispalveluja.

Tulosten julkistamiseen ei Robsonin (2001, 182) mukaan ole yksiselitteistä tapaa, kuitenkin ohjenuorana tulisi huomioida erilaiset kuulijat (tilaaja, haastateltavat ym.). Tuloksista tulisi kuitenkin ilmetä kuten laadullisessa tutkimuksessakin otsikko, sisällysluettelo, yhteenveto, tausta, lähestymistapa, tulokset, johtopäätökset/suositukset ja liitteet.

Opinnäytetyön valmistumisen ja hyväksymisen jälkeen hävitän aineiston asianmukaisesti. Tutkimustulokset on raportoitu siten, ettei yksiköitä eikä haastateltavia tunnista aineistosta. Opinnäytetyön tulokset on tarkoitus julkistaa Tuusulan kunnassa sekä mahdollisesti artikkelin muodossa ammattilehdessä. Opinnäytetyö on myös julkisesti luettavissa Laurean tietokannassa.

4.3 Aineistonkeruu

Tutkimuksen tekemiseen haettiin tutkimuslupa Tuusulan kunnasta helmikuussa 2014 (Liite 1), jota varten tehtiin erillinen tutkimussuunnitelma. Tutkimuslupa myönnettiin tutkimukseen Tuusulan kunnan ja yksityisen sektorin yhteistyön selvittämiseen liittyen mielenterveyskuntoutujien asumispalveluihin.

Haastateltavat valikoituivat sattumanvaraisesti seudullisesta hankintapalvelukeskuksesta saadun listan perusteella. Puhelinsoitto yksikköön paljasti tehtiinkö yhteistyötä Tuusulan kunnan kanssa liittyen mielenterveyskuntoutujien asumispalveluihin, jonka jälkeen selvitin vastuuhenkilön haastattelun sopimiseksi. Valittaessa haastateltavia on tärkeää pitää mielessä mitä on tutkimassa, jotta haastateltaviksi valikoituvat asiantuntemuksen kautta oikeat henkilöt. (Vilkkä 2007, 114.) Puhelinkeskustelussa kerrottiin lyhyesti mistä tutkimuksesta on kysymys ja kuinka kerättyä aineistoa tullaan käsittelemään haastattelun jälkeen. Jokaiseen haastattelupyyntöön vastattiin myöntävästi.

Haastatteluja toteutettiin yhteensä eri aikoina 10 kappaletta, yksiköitä tutkimukseen valikoitui 9. Haastattelut toteutettiin 1.4.-6.5.2014 välisenä aikana haastateltavien omissa toimipaikoissaan. Haastatteluista suurin osa oli parihaastatteluja. Haastateltavat olivat kaikki esimiehiä yksiköissään. Haastattelut kestivät 40 minuutista noin 1 tunti 20 minuuttiin. Kaikille haastateltaville kerrottiin, ennen haastattelun alkua lyhyesti minkälaisesta tutkimuksesta on kyse. Lisäksi kerrottiin, että aineisto tullaan hävittämään asianmukaisesti haastattelujen jälkeen ja aineistosta ei tulla tunnistamaan haastateltavia. Tunnistamattomuus ja nimettömyys ovatkin lähtökohtia tehtäessä tutkimusta ihmistieteissä. Tunnistamattomuudella pyritään ehkäisemään mahdollisia negatiivia vaikutuksia haastateltaville. Lisäksi sillä pyritään lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. (Kuula 2006, 201.)

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, jolloin haastattelun teemat ovat ennalta pohditut, mutta haastattelu ei etene strukturoidusti vaan kysymysten järjestykseen tai muotoiluun voi tulla muutoksia (Kankkunen ym. 2013, 125). Laadullisista tutkimuksista useimmat perustuvat haastatteluihin, koska niiden avulla tutkijan on mahdollista saavuttaa sellaisia osia alueita ihmisten elämästä, joita ei muuten olisi mahdollista saavuttaa. Se mahdollistaa myös ihmisten subjektiivisen kokemuksen kuulemisen. (Peräkylä 2000, 869.) Haastattelun teemat

olivat kuntien ja yksityisten palveluntuottajien yhteistyö, kokemus yhteistyöstä ja kehittämisajatukset siitä. Haastattelut etenivät yksilöllisesti ja kysymysten järjestykset vaihtelivat haastattelutilanteen mukaisesti (Liite 3).

Alkutiedonannon jälkeen haastateltavia pyydettiin allekirjoittamaan suostumus (liite 2) haastattelun nauhoittamista varten. Kaikki haastattelut nauhoitettiin jälkikäsitteilyn mahdollistamiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto tulee muuttaa tekstimuotoon, jotta sen tutkiminen on mahdollista. Tekstimuotoon muuttaminen tarkoittaa litterointia. (Vilkka 2007, 115.) Litterointi muodostaa analyysin ensimmäisen vaiheen (Kankkunen ym. 2013, 163). Haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, jolloin haastattelu oli vielä tuoreessa muistissa. Pääsääntöisesti se tarkoitti seuraavaa päivää, joka ei aina kuitenkaan ollut mahdollista. Litteroitua tekstiä haastatteluista tuli 120 sivua (fontti times new roman 11).

4.4 Aineiston analysointi

Opinnäytetyössä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jossa tutkimustehtävään saadaan vastaus yhdistelemällä käsitteitä. Alasuutari kuvailee laadullisen analyysin koostuvan kahdesta vaiheesta; ”havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta” (Alasuutari 2011, 39). Kun taas Tuomi ja Sarajärvi (2009, 109, 112) ovat kuvanneet aineistolähtöisen sisällönanalyysin muodostuvan kahdeksasta eri vaiheesta, joista ensimmäinen on haastattelujen kuunteleminen ja auki purkaminen sanasta sanaan. Tämän jälkeen tulisi haastattelut lukea ja perehtyä niiden sisältöön. Aineistosta tulisi etsiä pelkistettyjä ilmauksia ja alleviivata ne, jonka jälkeen ilmaukset tulisi listata. Pelkistetyistä ilmauksista tulisi etsiä samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Pelkistetyt ilmaukset tulisi yhdistää ja muodostaa niistä alaluokkia. Tämän jälkeen alaluokat tulisi yhdistää ja muodostaa niistä yläluokkia. Lopuksi yläluokat tulisi yhdistää ja niistä tulisi muodostaa kokoava käsite.

Tuomi & Sarajärvi (2009, 92) ovat esittäneet oman näkemyksensä mukaillen Laineen rungosta laadullisen tutkimuksen analyysin etenemiseksi seuraavanlaisesti: ensimmäiseksi tulisi päättää mikä aineistossa kiinnostaa ja pitäytyä siinä, toiseksi aineisto tulisi käydä läpi ja merkitä oman kiinnostuksen mukaan, kolmanneksi tulee jättää kaikki muu pois tutkimuksesta, neljänneksi merkityt asiat tulisi kerätä yhteen ja käydä läpi. Viidenneksi laaditaan yhteenveto.

Sisällönanalyysin voi tehdä joko aineistosta käsin eli induktiivisesti tai aikaisemmista käsitteistä (teoriasta) lähtien eli deduktiivisesti. Molemmissa tapauksissa analyysin aluksi on Kynkään ja Vanhasen (1999, 3) mukaan määriteltävä analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana, lause tai ajatus. Analyysiyksikön valintaa ohjailee tutkimuksen tarkoitus eli tutkimustehtävä ja tutkimuksen laatu. Toisaalta Tuomi ja Sarajärvi (2009, 95) painottavat aineistolähtöisessä

analyysissä sitä, että analyysiyksikköä ei voi valita etukäteen vaan ne tulisi valita aineistosta tutkimustehtävän mukaisesti.

Kun analyysiyksikkö on valittu, tulee aineistoon perehtyä huolellisesti lukemalla se ajatuksella läpi useita kertoja siten, että saadaan luotua pohja analyysille. Tämän jälkeen analyysin etenemistä määrittää se valitaanko induktiivinen vai deduktiivinen näkökulma. Analyysitavaksi valikoitui induktiivinen sisällönanalyysi, jossa aineistoon perehtymisen jälkeen prosessi eteni siten, että aluksi kirjattiin tutkimustehtävään liittyviä ilmaisuja ylös (pelkistäminen). Tämän jälkeen yhdisteltiin niitä ilmaisuja, jotka näyttivät kuuluvan yhteen (ryhmittely). Viimeisessä vaiheessa, josta puhutaan nimellä abstrahointi, muodostettiin "yleiskäsitteiden avulla kokonaisuus". (Kyngäs & Vanhanen, 1999, 3.)

Analyysiyksiköksi opinnäytetyössä valikoitui ajatuskokonaisuus, jonka pohjalta poimittiin alkuperäisilmaisuja taulukkoon. Tämän jälkeen alkuperäisilmaisut pelkistettiin ja niistä etsittiin yhtäläisyyksiä alaluokkien muodostamiseksi. Alaluokista muodostettiin aihepiirin mukaisesti yläluokkia. Analyysin teemat olivat kuitenkin ennalta valmiit. Analyysin pohjana toimi teema-haastattelurunko, joka oli rakennettu teoriapohjaan nojaten.

5 Opinnäytetyön tulokset

Tulososion alussa on selvitetty vastaajien taustatiedot. Tämän jälkeen opinnäytteen tutkimustulokset on käyty läpi tutkimustehtävittäin, siten, että jokaisesta tutkimustuloksesta on laadittu taulukko, josta ilmenevät analyysin ala- sekä yläluokat. Tuloksia on avattu tekstiin ja lisäksi jokaisesta alaluokasta on esitetty autenttinen lainaus. Jokaisen tulososion lopussa on lyhyt yhteenveto tuloksista.

5.1 Vastaajien taustatiedot

Haastatteluista 7 oli parihaastatteluja ja 3 yksilöhaastatteluja. Vastaajista 10 oli naisia ja 5 miehiä. Kaikki haastateltavat olivat esimiestason henkilöitä. Henkilökuntaa yksiköissä oli 5,5 työntekijästä noin 200 työntekijään. Yksiköiden koot vaihtelivat, 11 asukaspaikasta useaan sataan asukaspaikkaan. Myös yksiköiden lukumäärä vaihteli kahden ja viidenkymmenen välillä. Yksiköiksi on tässä tapauksessa huomioitu myös tukiasunnot. Vastaajat tuottivat sekä tehostettua palveluasumista, että palveluasumista ja tukiasumista.

5.2 Tuusulan kunnan ja yksityisen sektorin yhteistyö

Ensimmäisenä tutkimustehtävänä oli selvittää ”Millaista yhteistyötä tehdään tällä hetkellä Tuusulan kunnan ja yksityisten palveluntuottajien kesken liittyen mielenterveyskuntoutujien

asumispalveluasioihin?” Tutkimustehtävästä muodostui kolme yläluokkaa tilanteet joissa yhteistyötä tehdään, yhteydenpitomuodot ja yhteydenpitomäärät (ks.taulukko 3).

Taulukko 3: Yhteistyön muodot tällä hetkellä.

Alaluokat	Yläluokat
-Asiakasasioiden yhteistyön muodot -Sopimusasioiden yhteistyön muodot -Muut yhteistyönmuodot	Yhteistyötilanteet
-sähköposti -puhelin -kirje -tapaamiset	Yhteydenpitomuodot
- Yhteydenpitomäärät asiakasyhteistyössä - Yhteydenpitomäärät sopimussyhteistyössä - Yhteydenpitomäärät muussa yhteistyössä	Yhteydenpitomäärät

Yhteistyönmuodot yläluokka koostui asiakasasioista, sopimusasioista ja muista asioista.(ks. taulukko 3). Asiakasasioissa yhteistyötä tehtiin asiakkaan hoitoon ja kuntoutumiseen liittyvissä asioissa, jolloin tavattiin asiakkaan kuntoutussuunnitelman päivityksen merkeissä, joko asumispalveluysikössä, sosiaalitoimistossa tai JMT-poliklinikalla.

”...sit jos asukkaalle tulee joku asia niin sithän mä oon yhteydessä täältä . Et sehän on se mun työ myös et mä pidän yhteyttä sinne kuntaan .Jos asukkaan tilanteessa tulee joku muutos .”

Kuntoutussuunnitelmatapaamiset nostettiin yleisimpänä tapaamisen muotona esiin.

”..mutta kyllä se yleensä on sitä että sitten kuntoutumissuunnitelmis tavataan jos ei muuten ole mitään erikoista.”

Lisäksi asumispalveluysiköistä oltiin kuntaan yhteydessä, mikäli asiakkaalla oli poissaoloja, joko sairaalaan joutumisen tai kevyemmän tuen piiriin siirtymisen Asumispalveluysiköistä ilmoitettiin myös kuntaan, mikäli yksikössä oli vapaita tai vapautumassa olevia asukaspaikkoja.

”..sit tietysti niinku tietojen vaihtaminen minimillään on asukaspaikkakyselyt , et sitä liikennettä sit tietysti hoidetaan. Ja me tiedotetaan sit meidän toiminnasta säännöllisesti .Yksiköistä ollaan usein kuntiin ja mun käsittääkseni myös Tuusulaankin oma-alotteisesti yhteydessä ja kerrotaan esimerkiksi vapautuneista asukaspaikoista tai sit kun asukas muuttaa kevyemmän tuen piiriin niin tiedotetaan sit tietysti sinne kuntaan .”

”No tänne on asukkaita sijoitettu Tuusulasta tota ei päivittäin tehdä yhteistyötä mutta tota mutta ainaku esimerkiksi vapautuu paikka niin silloin ollaan yhteistyössä..”

Sopimusyhteistyössä yhteistyötä tehtiin kilpailutukseen liittyvissä asioissa, sopimuksen allekirjoittamiseen liittyvissä asioissa ja sopimusraportointiin liittyvissä asioissa. Kilpailutukseen liittyvä yhteistyö oli pääsääntöisesti kysymyksiä hankintayksikölle kilpailutukseen liittyen, jolloin vastaus kysymyksiin oli julkisesti luettavissa internet-sivuilla.

”..kilpailutukseen liittyen ni sehän on ollut ihan hyvä et niit kysymysiä on saanu esittää tarkentavia kysymyksiä ja sit vastaukset on tullu tiettyyn päivämäärään mennessä niin ja ne on kaikkien luettavissa et se on ihan ok ei siin oo mitään .”

Sopimuksen allekirjoittamiseen liittyvä yhteistyö muodostui sopimuksen allekirjoittamisesta, jolloin kunnasta lähetettiin sopimus yksiköihin allekirjoitettavaksi.

”..no sillon ku sopimusta tehdään ni sehän on semmosta niinku kunnalta tulee raamit et näillä me tätä ostetaan ja sit vaan pannaan nimi alle ja sillä selvä et siinä ei enää keskustella mitään.

Allekirjoittamiseen liittyvä yhteistyö koettiin yksipuoliseksi ja vaikutusmahdollisuudet sopimukseen vaikuttamiseen rajallisiksi.

”..se on oikeestaan aika yksipuolista tavallaan niinku se sillai se sopimusten tekeminen et se yks hankintasopimus allekirjotetaan kun ne päätökset tehdään..”

Muita yhteistyön muotoja olivat edunvalvonnan, rakennusviraston, vesilaitoksen, terveystarkastajien ja terveysviraston kanssa tehtävä yhteistyö, joka oli aineiston pohjalta kuitenkin vähäistä.

”No Tuusulan kunnan kiinteistöjen kanssa tehdään yhteistyötä , Tuusulan kunnan vesilaitoksen kanssa tehdään yhteistyötä et kyllähän näit tällisiä toimijoita on tietysti..”

Edunvalvonnan kanssa yhteistyötä tehtiin pääsääntöisesti asiakkaan taloudellisiin asioihin liittyen ja muihin kunnan virastoihin yhteyttä pidettiin tarvittaessa.

”No sit varmaan edunvalvontayksikön kanssa ja tietysti terveystoimen kanssa.”

Toinen yläluokka muodostui yhteydenpitomuodoksi, joka sisälsi, sähköpostin, puhelimen, kirjeen ja tapaamiset.

”No varmaan just puhelimitse ja kirjeitse ja näin saadaan sitä informaatiota tietoa.”

Sopimusraportointia kuntaan päin tehtiin toimintakertomuksen ja asiakkaan poissaolojen muodossa, sopimuksen edellyttämällä tavalla.

”..mut usein ne liittyy tämmösiin toimintakertomuksiin toimittamiseen ja ja ja no toimintasuunnitelmien ja tämmösien jonkun lääkehoitosuunnitelmien ja tämmösten toimittamiseen tietyin väliajoin kuntiin. niin niin niinkun semmosta raportointia..”

”..esimerkiks jotain siis asukkaan poistuminen hoidosta, takasintuleminen, tämmönen. Se kyllä toimii et siihen on saatu ihan semmonen ihan järkevä systeemi mitä me ilmoitetaan jos asukas poistuu ja tulee takasin ja miten vointi huononee ja ja siitä että joskus joutuu neuvottelemaan siitä että palaako asukas vielä takasin vai siirtykö kenties toiseen hoitolaitokseen .”

Yhteyttä pidettiin pääsääntöisesti puhelimitse ja sähköpostitse.

”Hmm no tota siis silloin jos tulee joku ongelma tilanne asukkaan kanssa ,voinnin muutos niin silloin yleensä se on se sähköposti tai puhelimitse asioidaan.”

”Sähköposti ja puhelimitse. Ihan on toiminu kyllä.”

Tapaamiset liittyivät asiakkaan hoitoon ja kuntoutukseen, jolloin tapaamisia oli pääsääntöisesti 1-2kertaa vuodessa. Tapaamiset järjestettiin asumispalveluyksikössä, JMT-poliklinikalla tai sosiaalitoimistossa. Kirjeitse yhteyttä pidettiin kuntoutussuunnitelmien, palvelusuunnitelmien ja raportoinnin muodossa. Kuntoutussuunnitelmat lähetettiin asumispalveluyksiköistä kuntaan tiedoksi ja palvelusuunnitelmat kunnasta asumispalveluyksikköön ja asiakkaalle hyväksyttäväksi ja palautettavaksi kuntaan.

”No mun muistaakseni kerran vuodessa ainakin käy Tuusulan kunnasta täällä täällä henkilö tapaamassa näitä mielenterveyskuntoutujia ja sen jälkeen meiltä lähetetään myöskin hoito- ja palvelusuunnitelma kuntaan. Ja mun mielest kerran vuoteen tai kerran puoleen vuoteen ne lähetetään aina et kaks kertaa vuodessa lähetetään joka tapauksessa nämä hoito- ja palvelusuunnitelmat kuntaan niinkun tarkistettavaksi.”

Kuntaan oltiin yhteydessä myös ongelmatilanteissa, jolloin tyypillisesti otettiin yhteyttä joko sähköpostitse tai puhelimitse.

”No tota siis silloin jos tulee joku ongelma tilanne asukkaan kanssa tai voinnin muutos niin silloin yleensä se on se sähköposti tai puhelimitse asioidaan..”

Lisäksi esille nousi kuntaan vuosittain toimitettava yhteenveto yksikön toiminnasta, jonka tarkoituksena oli kuvata edellistä vuotta ja tulevia kehittämisajatuksia.

”Aika paljon puhelimitse hoidetaan hoidetaan niinku tietojenvaihtoo toki sitte meiltä meiltä pyrkii lähtemään vuosittain semmonen yhteenvetomainen raportti siitä mitä ollaan tehty ja mihin ollaan menossa niin niin semmonen.”

Kolmantena yläluokkana oli yhteydenpitomäärät. Se jakautui asiakasyhteistyöhön, sopimussyhteistyöhön ja muuhun yhteistyöhön. Yhteydenpito yksiköiden ja kuntien välillä koettiin mää-

rältään vähäiseksi ja sitä toivottiin lisättäväksi sekä asiakasyhteistyöhön että sopimussyhteistyöhön. Asiakasyhteistyössä koettiin, ettei ole riittävää tavata asiakasta ainoastaan puolivuositteittäin.

”Kyllähän se melko vähäistä on täytyy sanoa ku kyse on kuitenkin ihmisistä ja tota tota ja niinku itte henkilökohtasesti nään sen et se ei riitä et sosiaalityöntekijä käy puolivuositteittäin tai kerran vuodessa tapaamassa omaa asukastaan... mut kun et kun pelataan avoimin kortein ja pelataan nimenomaan et pyritään siihen kumppanuussuhteeseen ni silloin se olisi kyllä myös tietysti niin et tulis välillä tänneki puolelle se tunne että ne on ihan oikeesti kiinnostuneita meidän toiminnasta ja ne haluaa nähdä ja ne vaatii meiltä esimerkiksi jonkunlaista raportointia meidän toiminnan kehityksen suhteen et ne näkis mitä tehdään.”

Sopimuksenaikainen yhteistyö koettiin myös vähäiseksi.

”..sanoisin niinkun yhteistyö se mitä mä oon niinkun nähny tässä näin niin tän sopimuksen aikana on on ollu aika vähästä , niinku tänne hallinnon suuntaan..”

Sopimussyhteistyötä toivottiin lisättäväksi jo ennen sopimuskautta, jotta voitaisiin tehdä kehitystyötä esimerkiksi arvioinnin suhteen.

”..ni sitä vois lisätä ihan selkeesti sitä ennen sopimuskautta olevaa ja sit sitä sopimuksenaikaista niinku arviointia et yrittää luoda sinne joku sen tavoitteen kautta kumpuava arvioasteikko millä ruvetta arvioimaan et tuottaako sopimus ja sen tavoitteet niinku sitä mihin kunta on niinku pyrkiny.”

Muuta yhteistyötä ei juurikaan tehty, lukuunottamatta edunvalvonnan kanssa tehtävää yhteistyötä.

”Ei ei mun mielestä et sit tietysti jos nyt aatellaan tuusulan kuntaa niin siellähän on tää edunvalvontapuoli että kunnan alla ilmeisesti niin se on semmonen yhteistyökuvio , muuten mun mielestä ei tällä hetkellä ainakaan

Yhteenvetona voidaan todeta, että yhteistyötä Tuusulan kunnan ja yksityisten palveluntuottajien kanssa liittyen mielenterveyskuntoutujien asumispalveluihin tehdään pääsääntöisesti asiakas- ja sopimusasioissa. Erinäistä yhteistyötä tehdään muissakin, kuten erilaisiin lupa-asioihin liittyvissä tilanteissa. Asiakas asioissa yhteistyö oli yleisimmin kuntoutussuunnitelmien päivityksiin ja paikkatilanteisiin liittyviä asioita, kun taas sopimusasioissa yhteistyö painottui kilpailutukseen ja kilpailutuksen pohjalta muodostettaviin sopimuksiin. Yhteyttä pidettiin pääsääntöisesti kuntoutussuunnitelmatapaamisten lisäksi puhelimitse ja sähköpostitse sekä raportoinnin että toimintakertomuksen muodossa. Sopimuksen allekirjoittamiseen liittyvä yhteistyö koettiin yksipuolisena ja vaikutusmahdollisuudet siihen vähäisinä. Yhteistyötä toivottiin lisättäväksi sekä sopimus- että asiakasyhteistyöhön. Sopimussyhteistyötä toivottiin lisättäväksi eritoten ennen sopimuskautta.

5.3 Kilpailutuksen merkitys yhteistyössä

Opinnäytetyön toiseksi tutkimustehtäväksi muodostui kilpailutuksen merkitys yhteistyölle Tuusulan kunnan ja yksityisten palveluntuottajien välillä koskien mielenterveyskuntoutujien asumispalveluja. Aineistosta nousi esille kilpailutuksen suuri merkitys yhteistyölle. Kilpailutus toimii pohjana sopimus- ja asiakasyhteistyölle ja asettaa raamit toiminnalle. Ilman kilpailutusta, ei olisi sopimusta ja ilman sopimusta ei olisi sopimus- eikä asiakasyhteistyötä.

”..on sehän on koko tota yhteistyön perustahan se on tällä hetkellä. Et ei kait käsittääkseni mitään yhteistyötä kuntien tai palveluntilaajien välillä voi tehdä enää ilman kilpailutusta.. mutta kylhän se on tän koko asiakas yhteistyön perusta. Se kuitenkin määrittelee ne toimintaraamit ja tavat millä mennään.

Taulukko 4: Hankintaprosessin merkitys yhteistyössä.

Alaluokat	Yläluokat
-Keskitetyt kuntahankinnat osana hankintamenettelyä -Hankintamenettelytapa	-Hankintamenettelyn merkitys yhteistyössä
-Kunnan pitää tietää mitä on ostamassa -Kilpailutuksessa ei ilmene mitä ostettava palvelu sisältää -Palvelun laatu ei ilmene kilpailutuksessa -Tiukat kriteerit toimivat esteenä -Kriteerit samoja kuin toimintaluvassa	-Kriteerien merkitys kilpailutuksessa ja yhteistyössä
-Kilpailutus toimii perustana yhteistyölle -Kilpailutus asettaa vaatimukset laadulle	- Kilpailutuksen merkitys yhteistyössä

Yhdistäväksi luokaksi muodostui kilpailutus, joka muodostui kolmesta yläluokasta, hankintamenettelyn merkityksestä yhteistyössä, kriteerien merkityksestä kilpailutuksessa ja yhteistyössä ja kilpailutuksen merkityksestä yhteistyössä (ks.taulukko 4).

Ensimmäinen yläluokka hankintamenettely muodostui keskitetyistä kuntahankinnoista ja menettelytavasta. Keskitetyt kuntahankinnat osoitti, että Tuusula kilpailutti osana suurempaa kokonaisuutta, joka toisaalta koettiin hyvänä seikkana, mutta toisaalta kyseenalaistettiin sen toimivuus. Aineistosta nousi esille epäily kuntahankintojen substanssiosaamisesta ja ymmärrys ruohonjuuritason työstä.

”No Tuusulan kuntahan kilpailuttaa jo osana tämmöstä isompaa kuntayhteistyötä tätä hommaa ja varmaan kunnan näkökulmast siit on hyötyä kun on isompi puoli joka kilpailuttaa sen saman sisällön.”

"..sitä et onks se kauhean hyvä et on olemassa tällanen kuntahankinnat joku keskitetty osasto joka avaa ne tarjouspaperit ja käy ne läpi ja ne on tietysti jäävejä koska he ei välttämättä tiedä palvelusta mitään tai ehkä tietää jotain mutta sit kyl olis niinku kauheen hienoo et siel olis oikeesti joku asiantuntija sanomassa että ei ole mahdollista tuottaa palvelua tällä hinnalla tai että tämä palvelu on niinku huippuhinnoteltu kaikilta osin.."

Vastaajat toivoivat myös, että hankintamenettelyä suunniteltaessa palveluntuottajien kokemuksia erilaisista hankintamenettelyistä hyödynnettäisiin.

"Me kun palveluntuottajina paljo vastataan näihin tarjouspyyntöihin, nähdään niitä hirveesti, ni meillä syntyy niinku suhteellisen hyvä käsitys siitä ,että mikä on hyvin toteutettu ja mikä on huonosti toteutettu hankinta ja ehkä sitä niinku kokemusta vois jollakin tavalla hyödyntää sitten siinä yhteistyössä kuntien kanssa ku kunnat näitä kilpailutuksia suunnittelee että olis sitä vuoropuhelua.."

Tuusulan kilpailutuksen hankintamenettelystä nousi esille se, että kyseessä oli standardimenettely, josta ei noussut esille mitään erityisen huonoa eikä erityisen hyvää.

"..mut et tää oli aika semmonen standardi menettely mun mielestä ei mitään poikkeuksellisen huonoa , mutta ei muistaakseni mitään poikkeuksellisen hyvääkään."

Palveluntuottajien näkemyksen mukaan Tuusulan hankintamenettely perustui hintaan, jossa laadusta ei saanut ylimääräisiä pisteitä.

"Ja ja tota hinta oli se joka ratkas täs kilpailutuksessa ihan puhtaasti ja sitte ne tietyt ne kelposuusehdot mitä tähän ja vähimmäisvaatimukset mitä täs kilpailutuksessa oli määritelty .. elikkä tässä ei laatu laatupisteitä saanu sitte olenkaan ainoastaan niinku ainoastaan hinnalla kilpailtiin."

Toisena yläluokkana esille nousivat kriteerien merkitys kilpailutuksessa. Yläluokka jakautui viiteen osaan, kunnan pitää tietää mitä on ostamassa, kilpailutuksessa ei ilmene mitä ostettava palvelu sisältää, palvelun laatu ei ilmene kilpailutuksessa, tiukat kriteerit sulkevat pois mahdollisuuksia ja kriteerit samoja kuin vaaditaan lupaan toimia. Vastaajat nostivat esille, että kunnan pitää tietää mitä se on ostamassa. Aineistosta nousi esille, että mikäli kunta ilmoittaa vasta hankintailmoituksessa mitä se on ostamassa, se on jo liian myöhäistä.

"..mun mielest hyvä lause et se on vähän myöhästä että jos sä niinku laatukuvausta tai se mitä palvelua kunta haluaa ostaa tai minkälaista niin se lukee vasta siinä hankintailmotuksessa. Et sillon on kovin vähän enää tehtävissä."

Myös hankintailmoituksen muotoiluun otettiin kantaa ja toivottiin niihin selkeyttä ja yhdenmukaisuutta.

"..näyttää meidän näkökulmasta et monesti siis ne hankintailmotukset on hyvin kirjavia .Niinku sanoin siel on tosi hyviä ja sit siel on tosi huonoja , mitkä on jo sisäsestiki epäjohtonmukasia . Ja siel on niinku ihan älyttömiä juttuja"

välillä .Et mitkä saattaa suorastaan niinku pahimmillaan torpata sen osallistumisen siihen että ei voida..”

Kunnan asema ostajana nostettiin myös esille ja todettiin, että ostajan tulee tietää ja määrittää laatu.

”No jos niinku noin ajattelee niin ei ei ja niin se pitää ollakin . et mun mielestä kylhän se kunnan pitää tietää mitä he ostaa hehän on siinä asemassa . Kunta määrittää laadun ja vähimmäisvaatimukset ynnä muut.”

Koettiin, että, kilpailutuksessa ei ilmene mitä ostettava palvelu sisältää ja esitettiin jopa toive kilpailutukseen liittyvästä arviointikäynnistä.

”Ei sitä voi sinne laittaa et ehkä niinku pitäis hankintaprosessiin niinku liittyä tämmönen arviointikäynti .”

Vastaajat nostivat esille sen, että palvelun laatu ja palvelun sisältö eivät näy kilpailutuksissa.

”Ja se sillein harmittaa ku haluu tehdä ja niinku alun alkaen halunnu tehdä tehdä tota laadukasta työtä ja tota satsata kovasti siihen asukkaiden todelliseen kuntoutumiseen ja siihen kuntouttavaan työhön.Se ei kuitenkaan sitten näy tai nii ei ainakaan näissä kilpailutuksissa saada sitä tuotua esille tai jos saadaankin i ei sitä sitten sillai arvosteta että ku pelkkä vuorokausihinta ratkasee vaikka olis kuinka hyvä.”

Tuusulan kilpailutuksen kriteereistä mainittiin myös, että vaaditut kriteerit olivat samat kuin tarvitaan asumispalveluyksikön lupaan toimia.

”Tässä ei hirveesti laadun painoarvoja oikeesti oo että tää kuuma kuntien kilpailutus oli puhtaasti tuota niin hintakisa tähän oli määritelty tiettyjä laatu-kriteereitä mitkä on aika perus no ne on samat kriteerit kuin öö et se et sul on toimilupa et sä saat niinkun toimituvan niinkun tuottaa ylipäättään sitä palvelua.”

Esille nousi myös se, että kilpailutuksen tarjouspyynnössä liian tarkkaan määritelty kriteerit voivat sulkea pois toimijoita esimerkkinä ehdottomat tilavaatimukset sekä ehdottomat vaatimukset työntekijöiden koulutustaustoista.

”...saattaa olla kilpailutuksia jossa vaaditaan yksikönvastuuhenkilöltä mielen-terveys- ja päihdetyön suuntautuminen ja sairaanhoitajan tutkinto. Ja sit ei oteta niinkun huomioon että miten meidän koulutusjärjestelmä on muuttunut et meil on niitä vanhoja työntekijöitä jotka on käyny sen opistoasteen tutkinnon jossa valmistuit perussairaanhoitajaks .Sen jälkeen oot saattanut olla 30 vuotta psykiatrisen sairaalassa töissä ja siitä ehkä viimeset 10 vuotta tiiminvetäjänä tämmösessä paikassa ja sit tämmönen kilpailutus tulee ja tämä ihminen ei täytyä niitä pätevyysvaatimuksia sen takia että se ei ole käyny sitä suuntautuneisuutta oo siihen mielenterveys ja päihdetyöhön..”

Kolmantena esille nousi kilpailutuksen merkitys yhteistyölle, joka muodostui kilpailutuksen toimimisesta perustana ja kilpailutus asettaa vaatimukset laadulle. Palveluntuottajat sanoivat kilpailutuksen olevan perusta sekä sopimus- että asiakasyhteistyölle ja määrittävän raamit niiden toiminnalle.

”Ni kyllähän se oikeestaan määrittää sen lähes tulkoon kaiken, koska siel on kuvattu se et mitä sen palvelun pitää sisältää minkä sen palvelun hinta on ku- ka meiltä on hyväksytty sen palveluntuottajaks tai ketkä on hyväksytty sen palvelun tuottajaks ja ja siinä on myöskin määritelty se yhteistyö ja sitte ne raportointivelvotteet. et kylhän se sillon niinku kyl sil meille on iso merkitys.”

”Sehän on se perusta. Et jos ei oo sitä sit jos ei osallistu kilpailutukseen tai ei pärjää siinä niin totta kai sillä on merkitystä. Et käytännössähän se tarkoittaa sitä että jos ei pärjätä kilpailutuksessa ei tuu sitä sopimusta, niin sitten neu- votellaan asukkaista et jatkaako he elämistä täällä vai miten tässä niinku ede- tään sitten. Et sitähan se käytännössä, sehän on ihan perusta se kilpailutus ja sopimukset niillä.”

Koettiin jopa, että minkäänlaista yhteistyötä kunnan ja palveluntuottajien välillä ei voi tehdä ilman kilpailutusta.

”..no siis, sehän on, sehän on koko tota yhteistyön perustahan se on tällä het- kellä. Et ei kait käsittääkseni mitään yhteistyötä kuntien tai palveluntilaajien välillä voi tehdä enää ilman kilpailutusta. Se että miten ne kilpailutukset on toteutettu, onks se menny justiinsa niin fiksusti tai parhaiten päiten ni en mä siihen ota kantaa mutta kylhän se on tän koko asiakas yhteistyön perusta. Se kuitenkin määrittelee ne toimintaraamit ja tavat millä mennään.”

Nähtiin, että kilpailutus asettaa vaatimukset laadulle, koska kilpailutuksessa asetetaan ehdot- tomia laatuvaatimuksia, kuten vaatimuksia kuntoutussuunnitelmien päivityksien aikatauluista.

”Kyl se näkyy sitä kautta et jos siel on esimerkiks semmosia ehdottomii laatu- vaatimuksia ja just näitä tällönsä kuinka usein päivitetään kuntoutussuunni- telmat nää meidän omat niin sanotusti .Ja jos sitä kautta nousee jotakin niin totta kai sillä on merkitystä . Et kylhän se sitten vaikuttaa siihen yhteistyö- hön.”

Kilpailutuksen merkitys yhteistyölle nousi keskeiseen asemaan. Koettiin, että kilpailutus toi- mii perustana sekä asiakas- että sopimussyhteistyölle ja juuri minkäänlaista yhteistyötä ei voi- da tehdä ilman kilpailutuksen kautta hankittua sopimusta. Tuusulan käyttämä keskitetyt kun- tahankinnat todettiin toisaalta toimivaksi, mutta toisaalta kyseenalaistettiin sen toimivuus esimerkiksi substanssi osaamisen näkökulmasta. Tuusulan hankintamenettelyä kuvailtiin stan- dardimenettelyksi, jossa hinta ratkaisi ja laadusta ei saanut lisäpisteitä. Nähtiin ettei laatu ilmene kilpailutuksessa ja siihen toivottiin jopa arviointikäyntiä. Kriteerien kuvailtiin olevan samoja kuin vaaditaan asumispalveluyksikön lupaan toimia. Koettiin, että kriteereistä ei il- mene palvelun laatu ja liian tarkkaan määriteltyt kriteerit sulkevat kilpailutuksesta pois toi- mijoita. Tärkeänä koettiin, että kunnan pitää tietää mitä se haluaa ostaa ja osaa määritellä

sen jo hankintailmoituksessa. Hankintailmoituksiin toivottiin myös selkeyttä ja yhdenmukaisuutta.

5.4 Tuusulan kunnan ja yksityisen sektorin kumppanuus

Kolmannen tutkimustehtävän tarkoituksena oli selvittää voidaanko yhteistyöstä Tuusulan kunnan ja yksityisten palveluntuottajien välillä puhua kumppanuudesta. Tutkimustehtävään löytyi kaksi yläluokkaa, kumppanuutta edistävät tekijät ja kokemus kumppanuudesta (ks. taulukko 5).

Taulukko 5: Kumppanuus yhteistyössä.

Alaluokat	Yläluokat
-Pitkä yhteistyö -Yhteistyön lisääminen -Luottamus yhteistyössä	Kumppanuutta edistäviä tekijöitä
-Sopimuskumppanuutta sopimuksen pohjalta -Asiakastyössä kumppanuutta -Kumppanuudesta puhuttiin yhteistyökumppanina	Kokemus kumppanuudesta

Kumppanuutta edistävinä tekijöinä pidettiin pitkää yhteistyötä ja luottamusta Tuusulan kunnan kanssa.

"..mutta 22 vuotta, kyl mä nään et siinä jonkunlainen kumppanuussuhde Tuusulan kanssa kyllä on syntynyt."

"Yleensä varmaan se kanssakäyminen ni täähän niinku on sellasta luottamusta herättävää tai sellasta tuo sitä luottamusta yhteistyöhön.."

Esille nostettiin myös yhteistyön lisääminen. Mikäli yhteistyötä lisättäisiin, sen paremmaksi yhteistyö voisi muuttua ja sitä kautta muodostua kumppanuudeksi.

"Et ehkä semmonen niinku puolin ja toisin se se keskustelu ja mitä enempi sitä on sitä niinkun paremmaksi se niinkun yhteistyö. Ja se vois sitte puhutaan sitte tai sit päästään jopa semmoseen kumppanuuteen."

Kumppanuutta koettiin asiakastyössä. Vastaajat kokivat saaneensa tukea tilanteissa, joissa sitä oli tarvittu.

"Mun mielestä sillä tavalla kumppanuudesta voidaan puhua että kyllä mä oon niinku tuntenu ainaki et sieltä on tullu just semmosissa tilanteissa tuki, koska eihän me muuten niinku tavallaa tehdä yhteistyötä niinku sanoinkin että kyllä se on asiakasyhteistyö mikä tässä näkyy."

Sopimussyhteistyöstä puhuttiin kumppanuutena sopimuksen pohjalta, jolloin tarkoitettiin allekirjoitettuun sopimukseen sitoutumista ja sen mukanaan tuomia velvoitteita. Sopimussyhteistyössä ei kuitenkaan koettu varsinaista kumppanuutta yhteistyön vähäisyyden vuoksi.

”No mun mielest ei voi täs kohtaa puhua koska minusta kumppanuuteen kuuluu se että ni tavattas ihmisiä säännöllisesti ja oltas vuorovaikutuksessa ja nimenomaan yhdes niinku arvioitas yhdessä suunniteltas ja ja kumppanuus on sitä et me tehdään yhdessä aidosti yhdessä ja että niinku en voi sanoa että täs ois se miten minä miellän kumppanuuden et ois sellasia elementtejä. Et se on niinkun et me he tilaa ja me tuotetaan .”

Kumppanuutta koettiin eritoten asiakassyhteistyössä, jolloin tukea oli saatu sellaisissa tilanteissa kuin sitä oli tarvittu. Kumppanuutta edistävinä tekijöinä pidettiin pitkää yhteistyötä ja luottamuksen kokemusta. Todettiin myös, että yhteistyötä lisäämällä kumppanuuden kokemusta voitaisiin edelleen parantaa.

Sopimussyhteistyössä kumppanuutta kuvailtiin sopimuksen pohjalta, jolloin tarkoitettiin sopimukseen sitoutumista ja sen velvoitteiden täyttämistä. Varsinaista kumppanuuden kokemusta sopimussyhteistyössä ei ollut sen vähäisyyden johdosta. Puhuttiin ennemminkin yhteistyökumppanista.

5.5 Palveluntuottajien kokemukset yhteistyöstä

Opinnäytetyön neljäntenä tutkimustehtävänä oli selvittää palveluntuottajien kokemuksia Tuusulan kunnan kanssa tehtävästä yhteistyöstä liittyen mielenterveyskuntoutujien asumispalveluihin. Tutkimustehtävä muodostui viidestä yläluokasta, joita olivat luottamus yhteistyössä, tasavertaisuus yhteistyössä, avoimuus yhteistyössä, laatu yhteistyössä ja yhteistyön merkitys (ks. taulukko 6).

Ensimmäinen yläluokka luottamus yhteistyössä sisälsi kolme teemaa, avoimuus herättää luottamusta, asiakassyhteistyössä on luottamusta ja hyvä avoin ja luottamuksellinen yhteistyö (ks. taulukko 6). Haastatteluista nousi esille, että koska luottamusta löytyy, asioista pystytään keskustelemaan avoimesti.

”On luottamusta on ja pystytään niinku siin tilanteessa puhumaan oikein ja se on niinku ja niin se on sillä tavoin avointa eikä tuu se semmonen olo et nyt mä en voi tässä et varmasti toi kunnan edustaja nyt käsittää väärin asian tai tai että voidaan puhua niiden asioiden oikeilla nimillä kaikista asioista.”

Taulukko 6: Palveluntuottajien kokemuksia yhteistyöstä.

Alaluokat	Yläluokat
-Avoimuus herättää luottamusta -Kunnan puolelta luottamusta asiakasyhteistyössä -Hyvä avoin ja luottamuksellinen yhteistyö	Luottamus yhteistyössä
-Tasavertaisuutta asiakas- ja sopimussyhteistyössä -Ei tasavertaisuutta kunnan omien yksiköiden kanssa	Tasavertaisuus yhteistyössä
-Avoimuutta lisää tuttuus -Avoimuus lisää arvostusta -Yhteistyö ollut avointa sekä sopimus että asiakasyhteistyössä	Avoimuus yhteistyössä
-Laatu tärkeänä osana toimintaa -Laatua ei arvosteta kunnan puolelta -Halutaan enemmän yhteistyötä laadunmäärittelyssä ja tarkkailussa -Ei tiedossa onko laadunvalvontaa	Laatu yhteistyössä
-Työntekijän merkitys yhteistyössä -Vuorovaikutuksen merkitys yhteistyössä -Sopimuksen merkitys yhteistyössä	Yhteistyön merkitys

Koettiin, että kunnan puolelta on luottamusta asiakasyhteistyössä, koska palveluntuottajien hoitajien hoitotyön ammattitaitoon luotettiin, jolla nähtiin olevan tärkeä merkitys vastaajien työhön.

”..on tullu mun mielest selkeesti esille se että kunnan edustaja luottaa siihen meidän hoitotyön ammattitaitoon ja se on sit taas tosi tärkeä siihen meidän meidän työn tekemiseen täällä.”

Yhteistyö koettiin hyvänä ja luottamuksellisena. Edistävinä tekijöinä pidettiin haastavien asiakkaiden kanssa selviytymistä.

”Kyllä mun mielestä me ollaan päästy hyvään yhteistyöhön ja sillä lailla nimenomaan siihen luottamukselliseen että tota meille sijotetaankin niitä haastavia et oikeesti tuntuu et niinku Tuusulassa tiedetään että tuota minkälaisia asiakkaita tänne voi sijoittaa..”

Toinen yläluokka tasavertaisuus muodostui tasavertaisuudesta asiakas- ja sopimussyhteistyössä ja ei tasavertaisuudesta kunnan omien yksiköiden kanssa. Tasavertaisuutta koettiin eritoten

asiakasasioissa, jolloin huolehdittiin, että kaikki asiakkaat tavataan vuosittain sekä itse palvelusuunnitelmatapaamisissa.

”Varmasti se et nimenomaan siinä nää kriteerit tavataan kerran vuodessa ja näin kyl niistä pidetään huolta et ne toteutuu kaikkien asiakkaiden kanssa. Et et tavallaan niinku puolin ja toisin ja sit taas jos miettii siel asiakasyhteistyön sisällä ni ei asiakkaat keskenään joudu eriarvosiin asetelmiin kunnan kautta saatavien asioiden niinku näkökulmasta. Et et se toimii kyllä niinku tosi moitteettomasti.”

Sopimustilanteet koettiin tasavertaisina ja avoimina kaikkien palveluntuottajien kesken.

”Niin kyllähän se nää tasa-arvosuus ja avoimuus ni nehän tulee jo sen hankinta lainkautta ja sen prosessin kautta. Et siellähän on taattu se niinkun tietylle tasolle asti, se mikä se avoimuuden taso on ja tasavertaisuuden et siitähän ne ei mutta sitten taas jos ajattelee että haluais niinku sitä viedä siihen yhteistyön suuntaan ni sehän on sitä jatkuvaa niinkun yhteistyön tekemistä ja keskustelemista niistä asioista ja niinku niitten asioitten pohtimista ja se on miun mielestä sitä semmosta aitoa avoimuutta, aitoa vuorovaikutusta. Tota niinku mie haluaisin että niinku päästä siitä et lainkirjain lainkirjain avoimuus ja tasa-arvosuus toteutuu niinku syvemmälle siinä yhteistyössä.”

Tasavertaisuuden koettiin lähtevän jo sopimuksesta.

”Periaatteessa kaikki on ihan tasavertasia, lähtien ihan tosta sopimuksesta jo ja sen sisällöstä. Et se ohjaa kuitenkin tota toimintaa vahvasti.”

Yksi vastaajista ei kokenut tasavertaisuutta kunnan omien yksiköiden kanssa vaan koki sen vaativan kunnan taholta pitkäjänteistä työtä.

”Et et jos mietitään että meille pitäis tehdä tasa-arvon sopimus siinä mielessä samanlainen kun tuusulan kunta tekee sisäisesti omien toimintayksiköiden kanssa ni in mä en usko et me ollaan ihan tasavertasia.”

Kolmanteen yläluokkaan avoimuus yhteistyössä sisältyi; avoimuutta lisää tuttuus, avoimuus lisää arvostusta ja yhteistyö on avointa. Avoimuutta koettiin lisäävän tuttuus, kun oli pitkään työskennelty samojen ihmisten kanssa, pystyttiin puhumaan asioista avoimesti.

”et kylhän ne on hyviä nää palaverit missä käydään asukkaan asiat läpi ja mun mielest on tosi tärkeet et siin tilantees voidaan puhua asioiden oikeilla nimillä et on sellanen ilmapiiri et se on avointa koska sillä tavalla ainoastaan päästään eteenpäin asioissa.”

Avoimen keskustelun koettiin myös lisäävän kunnan puolelta arvostusta. Asiakasyhteistyö koettiin avoimeksi, jolloin pystyttiin puhumaan asiakkaan asioista niiden oikeilla nimillä.

”..mutta tota pidemmällä aikavälillä ni kyllä se on ihan hyvää ollu se yhteistyö ja arvostus . Kun tän 10 vuoden aikana miettii sitä..”

”On on se avoimuus on just edelleen ku tätä samaa jankkausta että on kuitenkin ollu niin pitkään niiden samojen ihmisten kanssa töissä et avoimesti pysty-

tään keskustelemaan asioiden oikeilla nimillä jos on jotain haasteita jonkun asukkaan kanssa.”

Myös sopimusyhteistyön puolella koettiin avoimuutta, mutta se koettiin vähäiseksi ja sitä toivottiin lisää.

”Jaa siis sillen jo on sitä niinkun sitä on lähetetty virittelemään sitä yhteistyön tai sopimusta ja yhteistyötä niin tota onhan se sillen ollu ainaki avointa se tiedottaminen että mitä sillä sopimuksella vaaditaan ja mitä he ovat tai mitä tilaaja on ostamassa sillä sopimuksella ja et onhan se on ollu hyvinki avointa. Mutta sit sen jälkeen ku on sitte ku se sopimus on tehty ja sitä lähetään tekemään sitä sopimusyhteistyötä ni ni on kyl sanosin et se toiminta on ollu tai yhteistyö on ollu ihan avointa, ainakin niiltä osin, nyt ei ite keksi et mitä enemmän siin ois pitäny saada.”

Neljäntenä yläluokkana yhteistyön kokemisessa esille nousi laatu yhteistyössä. Laatu koostui kolmesta eri teemasta, laatu tärkeänä osana toimintaa, jolloin nostettiin esille toimintaan sisälle rakennetut laatujärjestelmät ja laadun tärkeä merkitys osana vastaajien työtä.

”Meiän toiminnassa se näkyy ihan tässä arjessa ja me ollaan siinä tosi pitkällä, siinä laatujärjestelmässä ja tässä laatuajattelussa.”

Vastaajat kokivat, että kunnan taholta laatua ei arvosteta ja laadun merkitys koettiin kilpailutuksissa pieneksi ja hinta ratkaisevaksi tekijäksi.

”No tota mä lähtisin siitä, että meillä niinku henkilökunta ja meiän ajatuksena ni me nähdään et se laatu on tosi tärkeä. Ja ja se pettymys mikä aina tulee sitten kun kunnat rupee kilpailuttamaan ja muuta niin se näkyy sitten aina siinä kilpailutuspapereissa ja ja siinä suhteessa miten kunta määrittää sen hinnan ja laadun.”

Yhteistyötä toivottiin enemmän laadunmäärittelyssä ja tarkkailussa.

”..siihen et sitä yhteistyötä siinä et mistä se laatu muodostuu ni sitä ois hyvä niinku tehdä kuntien kanssa et tota noinii ..”

Laaduntarkkailun osalta ei aina tiedetty oliko kyseessä valvontakäynti, vai normaali kuntoutussuunnitelmatapaaminen.

”..kilpailutukseen et kilpailutuksissa on kaikissa se että että kunnalla on se öö valvonta vastuu, valvonta vastuu ja tota niin poispäin niin se että oikeesti mä en välillä tiedä niinku jos kysytään mä täytän jotain kaavakkeita tonne valvurille tai jonnekin ja siellä kysytään et onko kunnan taholta tehty tarkastuskierroksia tai muuta niin mä en oikeen osaa sanoa et onks se tarkastuskierros vai luetaanko kuntoutumissuunnitelmat jollon tässä käy kunnan edustajat ja näkee puitteet ja paikan ja kuulevat miten ihmiset voivat ni voinko mä sen olettaa et se on se tarkastuskierros vai onks se ihan virallinen et ilmoitetaan et nyt me tullaan tarkastamaan teidän paikka. koska jos näin on ni sittehan se ei toteudu minkään kunnan kohdalla. Et kunnat valvos sitä sillä tavalla sitä toimintaa.”

Viidentenä yläluokkana yhteistyön kokemisessa esille nousi yhteistyön merkitys. Yhteistyön merkitys koostui työntekijän merkityksestä yhteistyössä, vuorovaikutuksen merkityksestä ja sopimuksen merkityksestä. Työntekijän merkitys nousi esille useammasta eri näkökulmasta. Tärkeänä seikkana koettiin, että kunnan työntekijä olisi tuttu henkilö, jolloin yhteydenpito sekä asiakkaan että yksikön välillä olisi helpompaa.

"Et siinä mielessä mun mielestä on tärkeitä että sama ihminen pysys siinä, se on muuten yks semmonen tärkeä juttu, sama ihminen pysys siinä joka oppii vähä tuntemaan sitä tietämään niin sen kunnan asukkaan kun vaikka sen talon toiminnan ja ne ihmiset et semmonen kokonaiskuva."

Toivottiin myös, että samat ihmiset työskentelisivät mahdollisimman pitkään samoissa tehtävissä, jolloin molemmat tuntisivat toisensa ja asiakkaat, jolloin yhteistyöhön voisi syntyä luotamusta.

"..taas jälleen tää et samat ihmiset ois mahdollisimman pitkään pitkään samoilla paikoilla tunnettais toisemme ja tunnettais meidän asiakkaat. Et tiedetään et miten toimia ja voi luottaa et tuol tehdään mitä sanotaan."

Esille nostettiin myös kunnan henkilöityminen työntekijän mukaan, jolloin työntekijä antaa kuvaa ulospäin kunnan toiminnasta ja jonka mukaan yhteistyö rakentuu.

"Et enemmänki ni mä tässä niinku yhteistyössä ja tämmösessä niin niin niin mä en puhuis niinkään kunnasta koska se henkilöityy niin kovasti niihin kunnan edustajiin ja siitähän se niinku riippuu paljo se yhteistyö ja muuta ja minkälaisia ihmisiä siellä oikein on. Sillon on niin iso merkitys."

"Mä oon miettiny et voiks se olla kiinni työntekijästä kunta on kuitenkin niin iso organisaatio et luulis et se on kiinni kuitenkin siitä yksittäisistä työntekijöistä minkä kuvan se antaa siitä kunnasta ja palvelun ostajasta. Kyl se varmaan niin kuitenkin on loppupelissä."

Tuusulan työntekijät koettiin asiallisiksi, ystävällisiksi ja linja yhtenäiseksi.

"..ja kauheen ystävällisii kaikki Tuusulassa olleet sosiaalityöntekijät, tosi ystävällisii..ja asiallisii ja muuta.."

Vuorovaikutuksen merkitys yhteistyössä nousi esille vaikeiden asioiden ratkaisemisen helpotumisena ja moniammatillisen työn mahdollisuutena. Koettiin, että vaikeita asioita on helpompi ratkaista kun yhteistyö rakennetaan hyvin ja asioista keskustellaan.

"..lisäärvoo jos vaan resursseja ois niin enemmänki voiks niinku tehdä sitä yhteistyötä koska se moniammatillinen verkostohan niinku pääsee töihin vaan sillä että se on paikalla. ja ja tavallaan sen kunnan tarve ja sen lain velvot se hän on tärkeitä niinku toteuttaa.."

Vuorovaikutus nähtiin myös oman asiantuntijuuden esiintuomisena.

"..oman ammattitaidon esilletuomista koska tota se kaikki sanoo sen mitä tähän asiaan on itsellä pantavaa niin se lisää sen yhteistyöpalaverin arvoa ja tulostaki parantaa."

Sopimuksen merkitys yhteistyölle nousi merkittäväksi tekijäksi. Sopimuksen koettiin määrittävän raamit yhteistyölle. Sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen sopimus määritteli asumispalvelusyksiköiden toimintaa.

"öö siis ne sopimukset jota minä nyt ajattelen ja tiedän niin kyllä se , on ihan tämä kilpailutuksen tuomat sopimukset ja ne tuo ne raamit siihen että mitä miten me toimitaan ja tehdään."

Sopimuksen noudattaminen koettiin myös tärkeäksi

"Siis niin se öö no ehkä se tulee siitä että täytetään sopimusvelvotteet että, se aiheuttaa sitten tyytyväisyyttä palvelujen tilaajassa .Niinhän me tietysti tehdään niinku nousi esiin niin tää on meille tärkeä asia et me joudutaan tai me aika kirjaimellisesti noudatetaan näitä näitä sopimuksia mut sitte ku sopimus on johtajan pöydällä käynyt allekirjotettavana niin ei sen sopimuksen suhteen sit enää hirveesti oo tekemistä vaan sit muuttuu meidän niinku todellisuutta määrittäväksi."

Palveluntuottajat kokivat asiakasyhteistyössä kunnan kanssa luottamusta, jolloin asioista pystyttiin keskustelemaan avoimesti. Luottamusta edistävinä tekijöinä pidettiin sovituista asioista kiinni pitämistä ja haastavien asiakkaiden kanssa selviytymistä. Tärkeänä koettiin kunnan luottamus palveluntuottajien hoitotyön ammattitaitoon. Tasavertaisuutta koettiin sekä asiakas- että sopimussyhteistyössä, lukuun ottamatta yhtä poikkeusta, joka kyseenalaisti tasavertaisuuden kunnan omien ja yksityisten palveluntuottajien välillä. Tasavertaisuutta tuki asiakkaiden tasavertainen kohtelu. Sopimussyhteistyössä tasavertaisuuden koettiin lähtevän jo sopimuksesta.

Yhteistyössä koettiin avoimuutta, jota todettiin lisäävän tuttuus. Asiakasyhteistyö koettiin avoimeksi ja avoimen keskustelun todettiin lisäävän kunnan puolelta arvostusta. Sopimussyhteistyössä koettiin avoimuutta, mutta se todettiin määrältään vähäiseksi. Laatu yhteistyössä nosti esille laadun merkityksen palveluntuottajille. Sen kuvailtiin olevan sisäänrakennettuja laatujärjestelmiä ja laatuajattelua, jota vastaajien näkemyksen mukaan ei kunnan puolelta kuitenkaan arvostettu. Yhteistyötä toivottiin lisääväksi sekä laadunmäärittelyyn että tarkkailuun. Laadun valvonnan osalta nostettiin jopa esille se, että aina ei tiedetty onko kyseessä tavallinen käynti vai valvontakäynti.

Yhteistyön merkitys nosti esille työntekijän merkityksen. Yhteistyön todettiin olevan helpompaa silloin kun kyseessä oli tuttu työntekijä. Todettiin, että kunta henkilöityy työntekijän mukaan, jolloin työntekijä rakentaa yhteistyötä ja antaa kuvaa kunnasta ulospäin. Tuusulan kunnan työntekijät todettiin asiallisiksi ja ystävällisiksi. Vuorovaikutus yhteistyössä nähtiin myös tärkeänä. Vuorovaikutuksessa oli mahdollista keskustella hankelistakin asioista ja tuoda oma

asiantuntijuus esille moniammatillisessa verkostossa. Sopimuksen merkitys yhteistyössä oli suuri, koska sopimuksen koettiin määrittävän raamit toiminnalle. Tärkeänä pidettiin myös sopimuksessa sovittujen asioiden noudattamista.

5.6 Palveluntuottajien näkemyksiä yhteistyön kehittämiseen

Viidennen tutkimustehtävän tarkoituksena oli ”Selvittää palveluntuottajien näkemyksiä yhteistyön kehittämiseen”. Tutkimustehtävästä muodostui kolme yläluokkaa eri tason tapaamiset yhteistyön kehittämiseksi, julkisiin hankintoihin liittyvä yhteistyö ja muut kehittämisajatuksset (taulukko 7).

Taulukko 7: Vastaajien näkemykset yhteistyön kehittämiseen.

Alaluokat	Yläluokat
<ul style="list-style-type: none"> -Koulutusyhteistyön järjestäminen -Kunnan strategian avaaminen -Palvelusisällön kehittäminen yhteistyössä -Palveluntuottajille järjestettävä foorumi -Eri hallintoportaiden säännölliset tapaamiset 	Eri tason tapaamiset yhteistyön kehittämiseksi
<ul style="list-style-type: none"> -Kilpailutukseen toivottiin vuoropuhelua -Sopimuksenaikaista yhteistyötä toivottiin lisättäväksi ja sopimuksen seuranta säännölliseksi 	Julkisiin hankintoihin liittyvä yhteistyö
<ul style="list-style-type: none"> -Työntekijän poissaoloista toivottiin tietoa -Tietoa kunnan palveluista toivottiin 	Muut kehittämisajatuksset

Eri tason tapaamiset sisälsivät koulutusyhteistyön järjestämisen, kunnan strategian avaamisen, palvelusisällön kehittämisen yhteistyössä, palveluntuottajille järjestettävän foorumin ja eri hallintoportaiden säännölliset tapaamiset. Ensimmäinen alaluokka oli koulutusyhteistyön järjestäminen, jossa vastaajat toivoivat yhteisiä koulutuksia esimerkiksi teeman mukaisesti, joka palvelisi samalla palveluntuottajien mahdollisuutta verkostoitumiseen.

”Mut että et semmonen on yks asia mikä vois olla sellanen et ois joku joku teema ja siihen tarjottas niinku mahdollisuus osallistua koulutukseen et sitä kautta tulisi sitä yhteistyötä ja tutustumista puolin ja toisin .”

”Ja tosiaan noi koulutustilaisuudet, ne yhteiset tapaamiset.”

Koulutus mainittiin myös sopimusten palkitsemismahdollisuutena, mikäli sopimusaikainen toiminta olisi vaaditun mukaista.

"no jonkin verran on sit ollu sellasta et että ne liittyny tietysti niihin sopimuksiin, kun jossakin kilpailutuksissa on bonukset ja sanktiot ja muut vastaavat ja joissakin on sit ollu ajatus siitä että on niinku et niinku bonus ei oo mitään rahallista eikä muuta mut et se on joku koulutus tyyliin mihin palveluntuottajat kootaan ja ja vaikka en mä nyt sit tiä onks se jotain lääkäri koulutusta tai se hän voi olla vaikka kunnan organisaation esittelemistä tai jotain tämmöstäkin mitä vois olla."

Toivottiin myös kunnan strategian avaamisesta, jolloin yksiköissä oltaisiin tietoisia Tuusulan kunnan ajatuksista palveluntuottamisen tulevaisuuden suunnitelmien suhteen ja siitä missä tällä hetkellä Tuusulan kunnan mielenterveystyössä mennään.

"Et minä ainakin haluaisin olla enemmän enemmän tietonen siitä että niinku kuntienki ja Tuusulanki niinku tulevaisuuden ajatuksista ja siitä strategiasta että mitä he haluaa mitä he aikoo palvelut järjestää, mitä painotetaan minkälaisia toiveita on , onko ajatuksia siitä että miten ylipäättään niinku mielenterveyskuntoutujien asiaa ja asemaa vois tässä yhteiskunnassa niinku edistää ."

Esiin nousi myös palvelusisällön kehittäminen yhteistyössä kunnan ja palveluntuottajien kanssa. Toivottiin sisällöllistä keskustelua mielenterveyskuntoutuksesta, yhteisten käsitteiden määrittelyä ja yhteistä palvelun kehittämistä.

"Ihan niinku sellast sisällöllistäki keskustelua , mikä monesti niinku hautautuu näitten niinku kaikkien valtavien rakenteellisten byrokraattisten asioiden vaikka hankinnankin alle."

"..niin et puhutaan asioista riittävästi niin et kaikki ymmärtää et mistä me puhutaan ,käytetään samoja käsitteitä.."

Toivottiin myös yhteistä foorumia. Foorumilla tarkoitettiin keskustelua jo ennen sopimuskautta. Yhteistä keskustelua toivottiin siitä, mitä markkinoilla on tällä hetkellä tarjolla ja mitkä olisivat kunnan toiveet ja tarpeet palveluiden suhteen

"..sit se että semmost niinku ennalta käsin markkina katsausta et mitä tääl on tarjolla nyt.."

"Ehkä ennen sopimus tai ennen kilpailutusta voi niinku kysyä palveluntuottajiltaki et onks jotain sellasta tarjolla jota me ei olla osattu määritellä."

Esille nousi myös toive foorumeiden kautta yhdessä kehittää ja luoda mahdollisimman hyvä kokonaisuus.

"Et ois kunta, erikoissairaanhoito ja tämmöset yksityiset mielenterveyskuntoutujien asumispalvelut et ois tämmösiä foorumeita , missä voitais tehdä muuta kuin riidellä siitä että kuka on kaikkein arvovaltasin puhuja .Että voitais ihan aidosti puhua niistä asioista että mitä me tiedetään ja mitä keinoja meillä on ja miten voitais yhdessä luoda mahdollisimman hyvä kokonaisuus ."

Toivottiin myös eri hallintoportaiden säännöllisiä tapaamisia. Nähtiin tärkeänä, että eri hallintoportaissa työskentelevät niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla tapaisivat toisiaan säännöllisesti ja vaihtaisivat ajatuksia yhteistyöhön liittyen.

”Et mun mielest molemmat on niinku tärkeitä sit sen niinkun sen yritys niinkun imagon vahvistamiseksi. Ehkä sitten sen kumppanuudenkin vahvistamiseksi et sitä tarvitaan eritasosia, tason keskusteluja.”

Tapaamisia toivottiin eritoten lisättäväksi ylemmien virkamiesten ja palveluntuottajien johdon välille.

”..se ei niinkun mie en nää siihen muuta vaihtoehtoo ku sen et pitää olla säännöllinen yhteys, säännöllinen kontakti jota niinku ylläpidetään molemmin puolin. Ja nimenomaan et se on eritasoilla, et se on asioita täytyy käsitellä eri tasoilla..”

Julkisiin hankintoihin liittyvä yhteistyö muodostui kilpailutuksesta ja sopimusyhteistyöstä. Kilpailutukseen toivottiin enemmän henkilökohtaista keskustelua palveluista.

”Niin niin tota Tiedän oon ollu myös mukana prosessissa täs viimesen kolmen vuoden aikana jossa kukin palveluntuottaja itseksensä kutsutaan paikalle varattu tunti tai kaks haastatteluun ja keskusteluun siitä et mitä on olemas ja mitä vois yhdessä tehdä ja näin pois päin. Se on aika hyvä prosessi. Sillon kunta saa niinku hirveen hyvän käsityksen mitä markkinoilla on tarjolla.”

Tärkeänä nostettiin juuri esille kasvokkain tapaamisen mahdollisuus, ja keskusteluyhteys koko hankintaprosessin ajan.

”Mun mielestä olis kauheen kiva jos olis ennen sitä puolin ja toisin kuulemistilaisuus jossa voisi vielä niin kuin face to face nähdä ja keskustella asioista että ja vaikka niin että ois tyylillä kilpailutusasiakirjat jo vaikkei nyt ihan loppuun asti valmisteltuna mut hahmoteltuna ja kysyttäisiin niitä asioita niitä mielipiteitä niiltä palveluntuottajilta ja sitten joko otetaan ne sitten huomioon tai ei, mutta se on kuitenkin hirmu tärkeä se keskusteluyhteys koko ajan.”

Hankintamenettelyyn toivottiin enemmän neuvottelullisempaa otetta.

Ei lähettäskään hintakilpailutuksella vaan mentäs ihan oikeesti neuvottelumenettelyn kautta. Koska ne ollu kans ihan älyttömän hedelmällisiä et tavataan jätetään se osallistumishakemus ja sitte neuvotellaan face to face ja sit sen jälkeen tulee se tarjouspyyntö koska sillon kun se menee neuvottelumenettelyllä ku sä pääset vaikuttaa siihen tarjouspyyntöön, tulee se että niinkun molemmat tietää että mitä tässä oikeesti ostetaan ja mitä täs hankinnas tavoitellaan ku se et sä saat tän paperin näin että et jaa tämmönen montako sivua täs nyt onkaan tätä 13 sivua tätä tekstiä että täs on tämmösiä plus kaikki liitteet..

Myös kriteerien laatimisen osalta toivottiin yhteistyötä ja esimerkiksi kyselyä ”ruohonjuuritasolta” mitä sopimuksissa tulisi huomioida.

”Et näihin niinku pieniin asioihin mä toivoisin et tulis ennen ku sopimuksii allekirjottamaan niin kysely ehkä täältä ihan ruohonjuuritasolta että mitä pi-

täis ottaa huomioon et ihan tommosii yksityiskohtii koska ne on aika isoja asioita sitte pitkällä juoksulla.”

Toivottiin, että tarjouspyyntöön kirjatut kriteerit eivät sulje pois toimijoita.

”Sit se että semmost niinku ennalta käsin markkina katsausta et mitä tääl on tarjolla nyt. Sit että aina kannattaa muistaa että jos osaa hyvin tarjouspyynnön rakentaa niin kannattaa aina muistaa et jokainen kriteeri jonka tarjouspyyntöön laittaa niin sulkee pois kaiken muun siitä ulkopuolelta.”

Sopimuksenaikaista yhteistyötä toivottiin lisättäväksi. Esille nousi toive sopimuksen säännöllisestä seurannasta ja säännöllisistä tarkastuksista/valvontakäynneistä kunnan taholta.

”..sopimuksessa kun puhutaan aina tästä laadunvalvonnasta ja tästä et onks sitä määritelty siinä sopparissa että käykö sijaintikunta tekemässä kerran vuoteen tai kerran kahteen vuoteen jotain tarkastusta mut mä näkisin et ne on semmosii mist kannattas pitää kiinni tai kehittää .”

Toivottiin myös sopimuksen mukaista seurantaryhmätyöskentelyä.

”Niin no siis joo no toi seurantaryhmätyöskentely mikä tos sopimuksessaki on määritelty must se ois erittäinki erittäin tota toivottavaa .”

Eritoten nousi esille toive laadunvalvonnan ja sopimuksen seurannan lisäämisestä kunnan taholta. Nostettiin esille toive raportoida tarkemmin kunnalle omasta toiminnasta ja sen kehittämisestä.

”..mut kun et kun pelataan avoimin kortein ja pelataan nimenomaan et pyritään siihen kumppanuussuhteeseen ni silloin se olisi kyllä myös tietysti niin et tulis välillä tänneki puolelle se tunne että ne on ihan oikeesti kiinnostuneita meidän toiminnasta ja ne haluaa nähdä ja ne vaatii meiltä esimerkiksi jonkunlaista raportointia meidän toiminnan kehityksen suhteen et ne näkis mitä tehdään..”

Muita kehittämisajatuksia olivat työntekijän tavoitettavuuteen liittyvät asiat. Toivottiin tietoa mahdollisista lomista ja muuten työntekijän tavoitettavuudesta.

”Puhelinaika on ja kahteen viikkoon ei oo vastannu . Semmosia on että nauhote vaan että alotan työt ensimmäinen elokuuta ja yritän soittaa hälle puolivälissä elokuuta niin silti vaan sama nauhote on.”

Lisäksi esille nostettiin toive saada tietoa kunnan eri palveluista ja tapahtumista asiakkaille. Esiin nousi toive erilaisista retkistä ja tapahtumista sekä palveluntuottajan mahdollisuudesta esimerkiksi mökin vuokraamiseen kunnalta asukkaiden käyttöön.

”..tota jos on vaikka jotain hmm päiviä tai jotain retkiä tai jotain tämmösiä että esimerkiks vaikka sitte omia omia asukkaitaan niin sinne mukaan .Sanotaan vaikka Tuusulas ois päiväkeskus tai joku tämmönen muu niin jos nää lähtee jonnekin jos on joku mökki tai joku ku meidän ihmiset harvemmin pääsee

mihinkään muutenkaan kutsutaan tai liikkeelle tai näin niin et sit omia kuntalaisia vaikka pyydetäs mukaan sinne..”

Palveluntuottajien kehittämisajatuksia yhteistyölle olivat eri tason tapaamiset, julkisten hankintojen yhteistyöhön liittyvät kehittämisajatuksiset ja muut kehittämisajatuksiset. Eri tason tapaamisilla toivottiin eri hallintoportaiden säännöllisiä tapaamisia, eritoten toivottiin lisättäväksi ylempien toimihenkilöiden tapaamisia. Esiin nostettiin toive kunnan mielenterveystyön strategian avaamisesta palveluntuottajille ja palvelusisällön kehittämisestä yhteistyössä. Palveluntuottajille toivottiin yhteistä foorumia, esimerkiksi sisältöjen kehittämistä varten. Koulutusyhteistyötä toivottiin eri teemojen mukaisesti.

Julkisiin hankintoihin liittyvä yhteistyö koostui kilpailutukseen ja sopimussyhteistyöhön liittyvistä kehittämisajatuksista. Kilpailutukseen toivottiin enemmän vuoropuhelua palveluntuottajien kanssa jo ennen hankintailmoituksen julkaisemista, jolloin tarjouspyynnön kriteereitä olisi mahdollista työstää yhteistyössä. Esille nostettiin myös erilaiset sopimuksiin liitettävät palkitsemisjärjestelmät. Sopimussyhteistyötä toivottiin lisättäväksi siten, että sopimusta seurattaisiin ja valvottaisiin säännöllisesti kunnan taholta. Muita palveluntuottajien kehittämisajatuksia olivat toive työntekijän tavoitettavuuteen liittyen, jolloin toivottiin tietoa muun muassa työntekijän loma-ajoista. Lisäksi haluttiin tietoa kunnan palveluista sekä asiakkaille että palveluntuottajille.

6 Opinnäytetyön luotettavuus

Hirsjärvi ja Hurmeen (2007) tutkimusten mukaan tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkija on mahdollisimman tarkasti kuvannut tutkimuksen eri vaiheita. Opinnäytteessä luotettavuutta on pyritty lisäämään kuvaamalla kuinka opinnäytteen aineisto on hankittu, millä perusteella se on valittu ja missä haastattelut on toteutettu ja mikä on niihin käytetty aika. Paikkakuvaus on pidetty kuitenkin yleisellä tasolla vastaajan tunnistamattomuuden vuoksi.

Hirsjärvi ja Hurmeen mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on analyysin muodostaminen. Heidän näkemyksensä mukaan tulosten tulkinnassa vaaditaan tarkkuutta ja suositellaan käytettäväksi suoria otteita haastatteluista rikastuttamaan tutkimusta. (Hirsjärvi&Hurme 2007, 226-228.)

Myös Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen (2013, 198) puhuvat autenttisista lainauksista, joita tutkimuksessa tulisi käyttää, jolla lisätään tutkimuksen luotettavuutta. He kuitenkin pohtivat pitkien lainauksien kielivän mahdollisesti jäsentymättömästä analyysistä. Lainaukset tulisi Kankkusen ym mukaan muuttaa yleiskielelle tunnistamattomuuden vuoksi. Opinnäytteessä jokaiseen alaluokkaan on tuotu aineistosta autenttinen lainaus lisäämään opinnäytteen luo-

tettavuutta. Lainaukset ovat joiltakin osin pitkiä sen vuoksi, että esimerkkinä toimiva asia on saatu esitettyä sellaisena kuin se haastattelussa on tullut esille. Tässä tapauksessa ei ollut tarvetta lainausten muodon muuttamiseen, koska vastaajat puhuivat yleiskielellä.

Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen (2013, 198) puhuvat uskottavuudesta. Uskottavuudella he tarkoittavat sitä, että analyysi on kuvattu niin selvästi, että lukija ymmärtää sen ja tutkimuksen vahvuudet ja rajoitteet on kuvattu. Tutkijan tulisi käyttää taulukointeja ja liitteitä analyysin etenemisen kuvaamiseksi, joista näkyisi prosessin kehittyminen aina alkuperäisilmaisuuista lähtien. Opinnäytetyössä on pyritty tulososiossa taulukoiden avulla kuvaamaan analyysin vaiheita ja luokkien muodostumista.

Pienestä aineistokoosta huolimatta opinnäytteen tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina, koska haastatteluissa nostettiin usein esille, että vastaukset olisivat monissa tapauksissa yleistettävissä myös useisiin muihin kuntiin. Myös haastattelujen lukumäärä suhteutettuna tämän hetken tilanteeseen yksittäisten toimijoiden määrästä markkinoilla, joka on koko ajan laskussa ja isompien useiden yksiköiden määrä nousussa, kielii suuntaa antavasta tuloksesta. Lisäksi opinnäytteen luotettavuutta lisää se, että Lundström (2011) on ainakin osaltaan päätenyt tutkimuksessaan samankaltaisiin tuloksiin sopimusyhteistyön merkityksestä.

7 Tulosten pohdinta

Opinnäytteen alkuperäisenä tarkoituksena oli tutkia yksityisten palveluntuottajien laatua, millä tavalla laatu näkyy eri yksiköissä ja miten laatua voitaisiin paremmin valvoa ja seurata. Aihe muodostui kuitenkin erittäin haasteelliseksi. Eteen nousi kysymys siitä, muodostuisiko tutkimuksesta yksi valvonnan muoto ja säilyisikö opinnäytteen tekijällä objektiivisuus tutkimusta tehdessä. Edellä mainituista seikoista johtuen aiheesta luovuttiin ja tutkimus keskittyi kunnan ja yksityisen sektorin yhteistyöhön ja sen kehittämiseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Tuusulan kunnan ja yksityisen sektorin yhteistyötä liittyen mielenterveyskuntoutujien asumispalveluihin. Tutkimustehtävinä oli selvittää palveluntuottajien näkemyksiä siitä, Minkälaista yhteistyötä tehdään Tuusulan kunnan ja yksityisten mielenterveyskuntoutujien asumispalveluyksiköiden välillä? Mikä on kilpailutuksen merkitys yhteistyössä? Voidaanko puhua kumppanuudesta? Miten palveluntuottajat ovat kokeneet yhteistyön? Miten palveluntuottajat näkevät, että yhteistyötä voisi kehittää?

Tutkimuksen tekemiseen haettiin lupa Tuusulan kunnasta helmikuussa 2014. Lupa tutkimuksen tekemiseen myönnettiin nopeasti. Opinnäytetyön aineistonkeruu ja analysointi suoritettiin keväällä ja kesällä 2014. Tutkimusprosessi eteni jouhevasti, koska haastattelut järjestäytyivät erittäin joustavassa aikataulussa. Haastateltavat valikoituivat sattumanvaraisesti hankintapal-

velukeskuksesta saadun luettelon mukaan, joskin kriteerinä oli yhteistyön kokemus Tuusulan kunnan kanssa. Haastateltaviksi valikoituivat esimiestason henkilöt, koska tarkoituksena oli myös selvittää yhteistyön kokemusta sopimustekniseltä puolelta. Tällöin saattoi sopimustekninen ja yleinen näkökulma näyttäytyä haastatteluissa korostetummin kuin varsinainen kokemus asiakasyhteistyöstä, mikäli vastaaja oli ylemmän tason esimies, joka ei itse ollut varsinaisesti asiakasyhteistyössä mukana. Vastaaajiin otettiin suoraan yhteyttä puhelimitse ja kerrottiin opinnäytteen aiheesta. Puhelimitse tehtiin myös haastattelupyynnöt, joihin vastattiin kaikkiin myönteisesti. Suhtautuminen haastatteluihin oli erittäin myönteistä ja kiinnostus tutkimuksen aiheeseen herätti paljon mielenkiintoa. Voidaan siis ajatella, että aihe on tällä hetkellä erittäinkin ajankohtainen ja tutkimuksesta saadut keskeiset tulokset antavat varmasti suuntaa missä yhteistyössä tällä hetkellä mennään.

Keskeisimmiksi tutkimustuloksiksi voidaan nimetä hankintaprosessin haasteet, sopimussyhteistyön haasteet, yhteistyön vähäisyys ja asiakasyhteistyön toimivuus (ks.kuvio 3).



Kuvio 3: Keskeisimmät opinnäytteen tulokset.

Hankintaprosessista kilpailuttaminen koettiin kaiken yhteistoiminnan perustaksi ja sen sanottiin määrittävän raamit kaikelle yhteistoiminnalle. Kilpailutus onkin osa hankintaprosessia, jota hankintalaki säätelee (Pekkala 2008, 23). Hankintalain tarkoituksena on turvata avoin ja syrjimätön kohtelu julkisten hankintojen hankinnassa ja parantaa yritysten kilpailukykyä ja lisätä sitä. Aineiston pohjalta esiin nostettiin myös vastaajien kokemus avoimesta ja syrjimättömästä kohtelusta. Pohjimmiltaan julkisten hankintojen sääntelyllä onkin pyrkimyksenä tehostaa EU:n sisämarkkinoiden toimivuutta. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 21.) Näenkin kilpailutuksella olevan merkittävä rooli yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyölle, koska se asettaa lähtökohdat yhteistyölle jo kunnan laatimassa tarjouspyynnössä.

Kilpailuttamisvelvoite hankintalain myötä, tullessaan voimaan vuonna 1994 (Lundström 2011, 14) onkin tuonut tullessaan, sekä kuntien haasteen onnistua kilpailutuksissa että pienempien palveluntuottajien vaikeuden menestyä kilpailutuksissa suurten palveluntuottajien tavoin. Haastateltavat nostivatkin esille haasteen osallistua ja onnistua kilpailutuksissa yhtä hyvin isojen palveluntuottajien kanssa. Yhä enenevässä määrin markkinoilta ovatkin häviämässä pienet palveluntuottajat isojen ketjujen vallattua markkinoita esimerkiksi yritysten kautta. Pienempien yksiköiden haastateltavat kertoivatkin saaneensa myyntiaikeita koskevia tiedusteluja, joka ei sinänsä yllättänyt, mutta kuvasti hyvin tämän aikakauden trendiä. Vastaajien näkemyksen mukaan kunnan pitää tietää mitä se on ostamassa jo ennen hankintailmoituksen julkaisemista. Tätä tukee myös Lundströmin (2011, 196) käsitys siitä, että hankinnan suunnittelu on hankintaprosessin tärkein vaihe, jonka vuoksi markkinatilanteeseen tulisi perehtyä huolellisesti ja tietoisesti kerätä hankintayksikön osaamista seuraavaa hankintaprosessia varten. Esille nostettiin toive markkinakatsauksesta ennen hankintaan ryhtymistä, jotta kunnalla olisi kattava käsitys siitä, millaista palvelua on tarjolla ja miten palveluita voisi yhteistyössä kehittää.

Tuusulan hankintamenettelynä käytettiin puitejärjestelyä, jossa sopimus tehdään yhden tai useamman hankintayksikön ja yhden tai useamman palveluntuottajan välille. Sen kuvailtiin perustuvan hintaan, jossa laatu ei juurikaan näkynyt. Kriteerien sanottiin olevan niitä, joita tarvitaan yksikön lupaan toimia. Pekkala (2008, 21) sanookin, että mitä yksityiskohtaisemmin tarjouspyyntö on laadittu, sitä teknisemmäksi vertailu menee, jolloin vertailuperustaksi muodostuu pelkkä hinta. Lundström (2011, 113) nostaakin tarjouspyynnön asiakirjan hankintaprosessin tärkeimmäksi asiakirjaksi. Kilpailuttamiseen toivottiinkin enemmän keskustelemaa ilmapäiriä, jotta palveluntuottajat voisivat paremmin ilmaista palvelunsa sisältöä. Koettiin, että laatu ei näkynyt kilpailutuksessa vaan hinta ratkaisi Kuuma-kuntien kilpailutuksessa.

Sopimuksen merkitys yhteistyölle nousi merkittäväksi tekijäksi. Sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen sen koettiin määrittävän toimintaa, jonka vuoksi sopimusosaaminen nostettiin keskiöön. Todettiin, että kaikkien työtä tekevien tulee hallita sopimuksen sisältö, jotta pystytään vastaamaan ostajan vaatimuksiin. Sopimussyhteistyössä yhteistyöksi nimettiin sopimuksen allekirjoittaminen, jonka vastaajat kokivat yksipuolisena. Sopimuksen allekirjoitustilannetta kuvailtiin siten, että sopimus saapuu postissa, jonka jälkeen se allekirjoitetaan ja postitetaan takaisin kuntaan. Vaikutusmahdollisuudet sopimuksen sisältöön koettiin vähäiseksi ja sopimuksen aikainen yhteistyö niukaksi. Samankaltaisia tuloksia nosti esille myös Lundström (2011, 196), jonka mukaan sopimuskumppanuuden merkitys hautautuu edelleen kilpailuttamisen taustalle. Hänen näkemyksensä mukaan sopimuskumppanuus tulisi nostaa hankintaprosessin keskiöön.

Sopimustilanteet koettiin kuitenkin tasavertaisiksi kaikkien palveluntuottajien kesken, joskin epäiltiin tasavertaisuutta kunnan omien yksiköiden kanssa. Puhuttiin myös avoimuudesta, jonka kuvattiin olevan vähäistä ja sitä toivottiin lisättäväksi. Hankintalain henki avoimesta ja syrjimättömästä kohtelusta koettiin kuitenkin täyttyväksi. Kumppanuuden tunnetta ei juurikaan sopimusyhteistyön puolella tunnettu, vaan puhuttiin yhteistyökumppanista tai sopimus-kumppanuudesta, joka kielii näkemykseni mukaan yhteistyön vähäisyydestä.

Tällä hetkellä ei näkemykseni mukaan ainakaan sopimusyhteistyön puolella voida puhua kumppanuudesta, ainakaan niin, että se täyttäisi kumppanuuden kriteerit sellaisenaan. Ehkä kyseessä voisi olla Paijan (1998, 33-34) näkemys Hinesin verkostosuhteen luonteesta, jossa toisaalta suhde perustuu hintakilpailuun, jolloin sopimus tehdään halvimman tuottajan kanssa, mutta toisaalta ollaan toisen vaiheen laatukilpailussa, jossa laatua valvotaan ja ohjeistetaan, mutta yhteistyö suhde jää etäiseksi. Kolmanteen vaiheeseen, jossa yhteistyötä tulisi tehdä läheisesti eri tasoilla ei vielä olla päästy. Tähän suuntaan kuitenkin palveluntuottajat toivovat, että yhteistyö voisi kehittyä ja sitä kautta voitaisiin saavuttaa verkostosuhteen neljäs vaihe eli strateginen kumppanuus.

Strategisten kumppaneiden valinnalla palveluiden kehitystyötä voisi olla näkemykseni mukaan helpompi toteuttaa ja suorittaa sopimuksenaikaista valvontaa eli laaduntarkkailua. Yllättävänä seikkana esiin nousi vastaajien nimenomainen toive sopimuksen aikaisen seurannan lisäämisestä, jolloin sopimuksen toteutumista seurattaisiin esimerkiksi säännöllisillä valvontakäynneillä tai sopimuksen seurantaryhmillä. Toivottiin, että vaadittaisiin raportointia kuntaan päin omien palveluiden kehittämistä ja toteutumisesta. Lopullinen vastuu yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta ja ohjauksesta kuuluu asianomaiselle ministeriölle ja sille kunnalle, jonka alueella palvelua tuotetaan (Mielenterveys- ja päihdehuollon ympärivuorokautiset asumispalvelut sekä päihdehuollon laitoshoido 2012), mutta näkisin, että sijoittavilla kunnilla on kaikilla merkittävä vastuu laadun valvonnasta ja seurannasta. Kyseenalaistan kuitenkin tässä ainoastaan kunnan roolin raportoinnin vaatijana.

Laadulla olikin suuri merkitys vastaajien yksiköiden toiminnassa. Puhuttiin paljon sisällön ja työn laadusta. Esiin nostettiin erilaisia laatusertifikaatteja ja sisäänrakennettuja laatujärjestelmiä. Lecklin kuvaileekin korkealaatuisen toiminnan pitävän sisällään prosessit, laatujärjestelmät ja toimitusten vastaavuuden (Lecklin 2006, 19). Tärkeänä koettiin sopimusten noudattaminen ja siten laadusta huolehtiminen. Haasteena nostettiin esille laadun näkyminen kilpailutuksissa. Mitä hyvä laatu sitten on? Miten kukakin laadun määrittää? Lillrank (1998, 19) kiteyttääkin asian hyvin sanoessaan, että ensin tulee ymmärtää mistä hyvä laatu koostuu, jotta pystyy suunnistamaan oikeaan suuntaan.

Asiakasyhteistyössä yhteistyötä tehtiin asiakkaan hoitoon ja kuntoutumiseen liittyvissä asioissa, jolloin tavattiin vähintään kerran vuodessa kuntoutussuunnitelman päivittämiseksi. Kuntoutussuunnitelma tapaamiset koettiin tärkeinä, jonka myös Isoherranen (2012, 123) nostaa esille. Hänen näkemyksensä mukaan kuntoutustapaamiset mahdollistavat yhteisen tiedon prosessoinnin ja tavoitteiden asettamisen, jolloin moniammatillisuus pääsee parhaiten esille. Samankaltaisia seikkoja nousi esiin myös opinnäytteen aineistosta. Kuntoutussuunnitelman neuvottelut koettiin tärkeinä sekä asiakkaan että palveluntuottajan taholta. Niitä toivottiin jopa pidettäväksi useamminkin. Niillä kerrottiin olevan tärkeä ja kuntoutusta edistävä vaikutus asiakkaaseen. Myös palveluntuottajat kokivat kuntoutussuunnitelma tapaamiset merkittävinä yhteistyötapaamisina, jolloin oli mahdollisuus saada moniammatillinen osaaminen mukaan neuvotteluun. (vrt. Isoherranen 2005, 13-14.)

Asiakasyhteistyö koettiin toimivana, joskin esille nousi toive myös sen lisäämisestä. Tuusulan kunnan työntekijät koettiin asiallisiksi ja linja yhtenäiseksi. Kumppanuuden tunnetta koettiin eritoten asiakasyhteistyössä, jossa yhteistyötä tehtiin tiiviimmin yksityisen palveluntuottajan ja julkisen sektorin välillä. Kumppanuutta tuki luottamuksen, arvostuksen ja avoimuuden ilmapiiiri, joita vastaajat pääsääntöisesti kokivat asiakasyhteistyössä Tuusulan kunnan kanssa. Koettiin, että kunnasta oli saatu tukea tarvittaessa. Asiakasyhteistyön osalta voidaan siis arvioida kumppanuuden kriteerien täyttyvän ainakin osittain Ståhlen ja Laennon näkemyksen mukaan, jotka määrittelevät kumppanuuden sisältävän tietopääoman, luottamuksen ja lisäarvon (Ståhle & Laento 2000, 26-27).

Asiakas- ja sopimussyhteistyön lisäksi ei juurikaan muuta yhteistyötä tehty, lukuunottamatta edunvalvonnan ja terveystoimen kanssa tehtävää yhteistyötä ja erinäisiä lupa-asioihin liittyviä kontakteja. Yhteistyötä toivottiin lisättäväksi laajemmin. Yhteistyöhön toivottiin eritasoinnista tapaamisia. Toivottiin eri hallintoportaiden säännöllisiä tapaamisia, koulutusyhteistyön järjestämistä, kunnan strategian ja mahdollisuuksien avaamista, yhteisen foorumin järjestämistä palveluntuottajille sekä palvelusisällön kehittämistä. Yhteistyön tekemisen näkökulmaa tukee myös Sosiaali- ja terveysministeriön asumispalveluja koskeva kehittämissuositus, joka ottaa kantaa suunnitelmalliseen yhteistyöhön eri toimijoiden kanssa palvelujen laadun kehittämiseksi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007, 3).

Yhteenvetona voisi todeta yhteistyön kunnan ja yksityisen sektorin välillä olevan tällä hetkellä melko vähäistä, johon toivottiin muutosta sekä asiakas- että sopimussyhteistyön puolella. Eritoten sopimussyhteistyötä toivottiin lisättäväksi, jotta palvelujen laatua voitaisiin yhteistyössä kehittää. Tulos ei sinällään yllätä, koska kunnan ja yksityisen sektorin yhteinen taival on vielä suhteellisen lyhyt ja sen mahdollisuuksia ei varmastikaan ole vielä täysimääräisinä löydetty.

Opinnäytteen luotettavuutta puoltaa samankaltaisiin tuloksiin päätnyt Lundström (2011), joka nostaa sopimussyhteistyön merkittävään rooliin yhteistyössä. Opinnäytteen yleistettävyyttä taas puoltaa vastaajien näkemykset vastauksiensa yleistettävyydestä myös muihin kuntiin. Toisaalta taas vastaajien roolit esimiehinä saattavat jättää jotakin oleellista piiloon esimerkiksi asiakassyhteistyön osalta, mikäli esimies itse ei osallistunut asiakastyöhön lainkaan. Haastateltavien esimiesaseman taso siis saattaa osaltaan vaikuttaa tutkimustulosten luotettavuuteen ja näkemyksiin. Mahdollista on myös opinnäytteen tekijän oman virkamiesaseman vaikutus haastateltavien vastauksiin, joskaan sellaista ei suoranaisesti ollut nähtävissä eikä kuultavissa. Tätä seikkaa pyrittiin myös ehkäisemään sillä, että haastateltavat olivat esimiestason henkilöitä, joiden kanssa ei pääsääntöisesti asiakassyhteistyötä ollut aiemmin tehty.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla selvittää kuntien kokemuksia yhteistyöstä yksityisen sektorin kanssa. Kuinka kunnat ovat yhteistyön kokeneet? Nousisiko kunnan näkökulmasta uusia tekijöitä yhteistyön kehittämiseen? Myös kilpailutuksessa käytettävien kriteerien arviointi voisi tuottaa mielenkiintoisia tuloksia.

8 Kehittämissuositukset

Kehittämissuositukset on luotu Tuusulan kuntaa varten. Ne nousivat esille vastaajien haastateluista suorina kehittämis ehdotuksina sekä aineiston pohjalta opinnäytetyöntekijän tulkitsemina. Kehittämis ehdotusten on tarkoitus toimia kunnalle pohjana kehitettäessä yhteistyötä julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Kehittämissuositukset ovat seuraavat:

1. Hankintaprosessia tulisi kehittää enemmän neuvottelullisempaan suuntaan siten, että palveluntuottajien olisi mahdollista päästä avoimeen keskusteluun kunnan kanssa hankintaprosessin aikana ja ennen sitä.
2. Sopimussyhteistyön parantaminen siten, että sopimussyhteistyötä lisättäisiin ja sopimus jalkautettaisiin myös ruohonjuuritason työhön kunnan puolella kaikille jotka sopimuksen parissa työskentelevät, jolloin sopimuksen seuranta ja sitä kautta laadun valvonta olisi tehokkaampaa.
3. Yhteistyön lisääminen asiakas, sopimus- ja muilla yhteistyön osa-alueilla, jolloin huomioitaisiin eri tasojen yhteistyön merkitys sekä lisättäisiin esimerkiksi koulutusyhteistyötä, jolloin yhteisten käsitteiden rakentaminen mielenterveyskuntoutukseen ja sopimuksiin mahdollistuisi.

Tulosten mukaan hankintaprosessia tulisi kehittää. Kunnan pitäisi tietää mitä se haluaa ostaa ja millä ehdoilla. Kunnan tulisi tietää ja käydä aktiivista vuoropuhelua ennen hankintaprosessin käynnistämistä yksityisen sektorin kanssa siitä, minkälaista palvelua tarvitaan ja mitä on jo tarjolla. Kilpailutusta suunniteltaessa tulisi hyödyntää yksityisen sektorin osaaminen kilpai-

lutuksissa. Hankintamenettelynä tulisi suosia neuvottelullisempaa menettelyä, joka voisi edesauttaa yhteisen laadun määrittelyä. Tarjouspyynnönkriteerit tulisi laatia huolella, siten etteivät ne pahimmillaan toimi esteenä palveluntuottajalle osallistua kilpailutukseen. Myös kriteerien laatimisessa tulisi hyödyntää palveluntuottajien näkemyksiä ja kokemuksia. Tarjouspyynnössä tulisi olla tilaa avoimuudelle, jotta palveluntuottajat pystyisivät paremmin tuomaan esille oman yksikkönsä laatua ja sitä mistä heidän palvelussaan on kyse. Pitäisi siis mahdollistaa laatukseskustelu palveluntuottajan ja kunnan välillä, jotta kunnan ja palveluntuottajien välillä puhuttaisiin yhteisillä käsitteillä samoista asioista. Silloin molemmat osapuolet tietäisivät mitä ollaan ostamassa ja mitkä ovat odotukset palvelujen suhteen.

Kilpailutuksessa tulisi myös mahdollistaa pienten ja keskisuurten yritysten säilyminen markkinoilla, jotta ei pääsisi syntymään monopoliasemaa isommille ketjuille, joilla on parempi mahdollisuus tuottaa palveluja edullisemmin kuin pienellä yrityksellä (Carradinha 2009, 358).

Sopimusyhteistyön parantamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä kaikkea sopimukseen liittyvää yhteistyötä. Yhteistyö yksityisen sektorin kanssa tulisi aloittaa jo ennen sopimuksen allekirjoittamista. Kunnan tulisi tehdä markkinakatsausta, jolloin kunnalla olisi mahdollisuus keskustella omista tarpeistaan yksityisen sektorin kanssa ja sitä kautta räätälöidä kunnalle sopivaa palvelua.

Sopimusyhteistyössä kehitettävää on myös sopimusosaamisessa. Sopimusosaamisen tulisi olla kaikilla, jotka sopimuksen parissa työskentelevät. Kaikkien osapuolten tulisi ymmärtää ja tietää mitä on sovittu ja millä ehdoilla. Sopimuksesta tulisi pitää kiinni puolin ja toisin.

Sopimuksen aikaista sopimuseurantaa tulisi lisätä, jotta kunta saisi sitä palvelua mitä se on sopimuksellaan ostanut ja sitä kautta asiakas saisi laadukkaampaa palvelua. Sopimuksen seurantaan varten tulisi perustaa seurantaryhmä, joka valvoisi sopimuksen toteutumista. Kunnan tulisikin tarttua valvontaan tiukasti ja huolehtia, että sen valvontavelvoite täyttyisi. Kuten Eskola ja Ruohoniemi (2011, 148) asian ilmaisevat, hyvin laaditulla sopimuksella ei ole merkitystä, mikäli palveluntuottajan on sopimuskautena mahdollista tuottaa huonompaa laatua kuin sopimuksessa edellytetään.

Tärkeäksi seikaksi nouseekin se, että kunnan ja yksityisen sektorin tulisi yhdessä määrittää palvelun laatu, jotta molemmilla olisi sama käsitys hyvästä laadusta ja siten suunnistaminen samaan suuntaan olisi helpompaa (vrt. Lillrank 1998, 19). Laadun mittareita tulisi siis kehittää yhteistyössä, jotta sopimuksen laadun valvonta olisi helpompaa. Yhteistyötä julkisen ja yksityisen sektorin välillä tulisi myös lisätä palveluiden kehittämisen saralla, jotta tulevaisuudessa voitaisiin vaihtaa keskinäistä osaamista ja kasvattaa lisäarvoa ymmärtämällä yhteistoimintaa.

Saavutetun luottamuksen kautta olisi mahdollista saavuttaa kumppanuus (vrt. Ståhle&Laento 2000, 26-27).

Yhteistyötä tulisi lisätä myös muuten kuin asiakas- ja sopimuspuolella. Yhteistyön tulisi ulottua myös koulutukselliseen ja kehittävään yhteistyöhön, jolloin se voisi parhaimmillaan saavuttaa kumppanuuden ulottuvuuden. Kunnan tulisi järjestää mahdollisuuksien mukaan mielenterveystyön strategiansa mukaista koulutusta, johon palveluntuottajien olisi mahdollista osallistua. Sitä kautta olisi mahdollista tuoda palveluntuottajille esille, missä Tuusulan kunnan mielenterveystyössä tällä hetkellä mennään. Koulutusyhteistyö voisi toimia Tuusulan kunnan strategian avaajana sekä verkostoitumisen foorumina. Tällöin olisi myös mahdollista tiedottaa Tuusulan kunnan tarjolla olevista palveluista, joita myös palveluntuottajat voisivat tuusulalaisille asukkailleen hyödyntää. Tuusulan kunta voisi koota internet -sivuilleen informaatiopaketin omista, mielenterveyskuntoutujille tarjolla olevista palveluistaan. Sieltä voisi olla helposti löydettävissä erilaiset palvelut ja lomakkeet, joita sekä palveluntuottajat että mielenterveyskuntoutujat yhteistyössä tarvitsevat. Sinne olisi helppo myös päivittää työntekijöiden yhteystietoja sekä informaatiota esimerkiksi loma-ajoista.

9 Pohdinta

Yhteiskunta on siis muuttunut ja muuttuu edelleen. Suomi on suhteellisen lyhyessä ajassa siirtynyt maa- ja metsätaloudesta teollisuus ja rakennustoiminnan aikaan ja siitä palveluelinkeinojen aikaan. (Karisto , Takala, & Haapola 1999, 365). Suomen liityttyä Euroopan unioniin vuonna 1994, voisi sanoa alkaneen eurooppalaistumisen aika. Sosiaalipolitiikan alueella EU:n sosiaalipolitiikka syntyy loppujen lopuksi jäsenvaltioiden tekemien ratkaisujen pohjalta sekä Euroopan linjausten seurauksena. Nämä kaksi prosessia aiheuttavat sen, että sosiaalipolitiikka eurooppalaistuu ja Suomenkin sosiaalipolitiikka on EU:n sosiaalipolitiikkaa.

Suomen sosiaalipolitiikalla tarkoitetaan eri asioita kuin EU:ssa, koska EU:lla ei ole omaa sosiaaliturvaa, ainoastaan jäsenmaiden erilaiset sosiaaliturvajärjestelmät ja sosiaalipolitiikat. EU:n käsitteistössä lähtökohta ei ole sosiaaliturvassa vaan EU:n sosiaalipolitiikka kohdentuu työelämän kysymyksiin. Tänä päivänäkin sosiaalipolitiikka ja sosiaaliturvajärjestelmät ovat pääosin EU-jäsenvaltioiden kansallisen päätösvallan alaisuudessa, vaikka EU on saanut toimivaltaa alueella yhä enemmän. (Kattelus, Saari & Kari 2013, 13, 17-18.)

Kompastuksia ovat aiheuttaneet muun muassa eri EU maiden erilaiset tavat järjestää sosiaali- ja terveyspalveluja. Suomessa ja muissa Pohjoismaissa eli hyvinvointivaltioissa julkisella vallalla on ollut keskeinen rooli palvelujärjestelmässä kun taas esimerkiksi Keski-Euroopan maissa julkisella vallalla rooli on ollut suppeampi. Saksassa esimerkiksi on uskonnollis- ja työväenjärjestötaustaisilla yhteisöillä ollut suuri merkitys sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottamises-

sa. (Lehto ym. 2001, 18-21.) Lisäksi sosiaaliturvajärjestelmät Pohjoismaiden ulkopuolella ovat olleet työskentelyperusteisia toisin kuin Pohjoismaissa, joissa ne ovat olleet asumisperusteisia. Työvoiman liikkumisen ja palveluiden tarjonnan osalta on kuitenkin ilmennyt vaikeuksia muun muassa sosiaaliturvan soveltamisen ja kansallisen verotuksen soveltamisen takia (Kattelus, Saari & Kari 2013, 18, 120).

EU:n tavoitteena on siis ollut luoda hyvät sisämarkkinat avaamalla jäsenmaiden keskinäiset rajat. Tähän tarkoitukseen on säädetty direktiivejä muun muassa hankintojen kilpailuttamisesta. Pyrkimyksenä on ollut jälleen palveluiden ja tavaroiden vapaa liikkuvuus unionin alueella. Suomi sitoutui noudattamaan kilpailuttamisvelvollisuutta 1.1.1994 Eta-sopimuksen tultua voimaan (Sutela 2003, 91). Valtionosuus uudistus 1990-luvulla myös mahdollisti kunnille vaihtoehtoisten tapojen käyttämisen palveluiden tuottamisessa. Kunnat ryhtyivätkin etsimään kustannustehokasta tapaa tuottaa palveluja ja siten palveluja ryhdyttiin ostamaan yksityiseltä sektorilta, johon ei vielä 1970- ja 1980-luvuilla ollut mahdollisuutta, jolloin valtio edellytti kuntien tuottavan palvelut itse.

Tällä hetkellä kunnat hankkivat ostopalveluina yhä enemmän palveluja. Vuonna 2008 yksityiset palveluntuottajat tuottivat yhteensä noin kolmasosan sosiaalipalveluista. Suurimmat toimialat yksityisellä sektorilla olivat ikääntyneiden palveluasuminen ja hoitolaitokset, lastenpäivähoitoyksiköt sekä lasten ja nuorten yksiköt. (Arajärvi & Väyrynen 2011, 4.) Sosiaalipalveluissa henkilöstön määrä kasvoi vuosien 2000-2008 aikana yhteensä noin 22 prosenttia, josta yksityisten palveluntuottajien henkilöstömäärä kasvoi noin 25 900 työntekijällä eli 83 prosentilla. (Arajärvi & Väyrynen 2011, 3).

Suomen perinteet julkishallintopainotteisen sosiaaliturvan myötä ovat muuttumassa. Yksityiset palveluntuottajat tuottavat yhä enenevässä määrin palveluita ja kunnan rooli on muuttumassa koordinoijan rooliksi. Uuden roolin opettelu ja palveluiden hankintaprosessin halluunotto vie kunnilta aikaa ja vaatii kunnalta ymmärrystä erilaisten verkostojen toiminnasta. Yhteistyön opettelu ja asiakkaiden lisääntyvät vaatimukset ja tietoisuus omista oikeuksistaan tuovat myös omat haasteensa kunnille. Kuntien tulee olla muuntautumiskykyisiä, jotta ne pystyvät vastaamaan kehitykseen ja asiakkaiden tarpeisiin.

Palveluntuottajien määrä kasvoi runsaasti palvelujen vapauduttua kunnilta. Toisaalta taas viimeisten vuosien trendi on ollut nähtävissä, että palveluntuottajat ovat määrällisesti laskussa. Tämä trendi ei ole ainoastaan näkyvissä mielenterveyskuntoutujien asumispalveluissa vaan se on koko Suomen mittakaavan ilmiö. Pienet toimijat ovat katoamassa, kuten myös kaupan alaltakin on havaittavissa. Kilpailun lisääminen sekä vähittäiskaupassa että kuntien palveluissa onkin yksi kansallisen uudistusohjelman suosituksista Suomelle ajalle 2012-2015 (Kattelus, Saari & Kari 2013, 117).

Tällä hetkellä Suomessa puhuttaa jälleen kuntauudistus, joka käynnistyi vuonna 2005. Kunta- ja palvelurakennemuutoslaki (169/2007, nk. puitelaki) tuli voimaan helmikuussa 2007. (Toimivat palvelut, vahvat yhteisöt 2014). Kuntauudistus onkin yksi kansallisen uudistusohjelman suosituksista, joka Suomelle on annettu vuosille 2012-2015 (Kattelus, Saari & Kari 2013, 117). Kuntauudistus pitää sisällään kokonaisuuksina kuntarakennemuutuksen, kuntalain kokonaisuudistuksen, kuntien valtionosuus- ja rahoitusjärjestelmän uudistuksen, sote- uudistuksen, kuntien tehtävien arvioinnin ja kaupunkiseudut sekä metropolin (Toimivat palvelut, vahvat yhteisöt 2014).

Kuntauudistus on tarpeellinen, jotta kuntalaiset voivat saada tulevaisuudessakin laadukkaita ja tasavertaisia palveluja ja kuntien taloutta on sitä kautta mahdollista vahvistaa. Kuntauudistuksen tarkoituksena on perustaa uudistus vahvoihin peruskuntiin, jotta kunnat säilyisivät elinvoimaisina ja julkinen talous tasapainossa. (Toimivat palvelut, vahvat yhteisöt 2014.)

Kuten Nyholm (2008) asian ilmaisee, kunnat ovat tällä hetkellä murrostilanteessa, jossa yhteentörmäyksiä aiheuttavat postmodernit elementit ja modernin yhteiskunnan aikaansaamat törmäykset. Nyholmin (2008) mukaan kunnat eivät ole rakenteiltaan ja toimintatavoiltaan valmiita kohtaamaan niihin kohdistuvia haasteita, vaan erityistä huomiota tulisi kiinnittää paikallistason hierarkkisiin ja toimintatapojen uudistamiseen. (Nyholm 2008, 237.)

Mihin suuntaan palveluiden tuottamisessa seuraavaksi mennään? Nyt kunnat ovat joutuneet opettelemaan yhteistoimintaa palveluverkoston kanssa, jolta palvelua ostetaan. Yhteistyötä määrittää osaltaan hankintalaki, joka asettaa sille omat haasteensa. Myös Suomen mittakaavassa lyhyt historia ostopalveluista, kertookin, että kunnilla on vielä opittavaa palveluiden hankintaprosessista ja yhteistyön tekemisestä. Ehkäpä juuri erilaisten tulkintojen vuoksi yhteistyötä palveluntuottajien kanssa arastellaan, ettei hankintalain henki tasapuolisesta, avoimesta ja syrjimättömästä kohtelusta rikkoudu. Selvää lienee, että yhteistyö tulee jatkumaan, mutta mihin suuntaan? Kuljetaanko kumppanuuden suuntaan, jolloin valitaan mahdollisesti strategiset yhteistyökumppanit keiden kanssa toimitaan ja rakennetaan toimivia palveluja yhdessä vai palataanko osittain entiseen ja tuotetaan palveluja itse mahdollisesti kuntayhteistyönä muiden kuntien kanssa?

Tämänhetkinen huono pitkään jatkunut taloudellinen tilanne, joka sai alkunsa Kreikan taloudellisesta kriisistä vuonna 2009 pakottaa kunnat jälleen tarkastelemaan toimintojaan ja etsimään taloudellisempia ratkaisuja palveluiden tuottamiseen. Myös Tuusulassa pohditaan mahdollisuutta tuottaa ainakin osa palveluista itse. Uskon kuitenkin, että yksityinen sektori on tullut jäädäkseen kunnallisen rinnalle ja sille tullaan tulevaisuudessa nojaamaan yhä enemmän kunnan tehtäviä. Tämän vuoksi uskon ja toivon, että kumppanuutta julkisen ja yksityisen sektorin välillä tulisi tietoisesti pyrkiä tavoittelemaan. Yhteistyötä kaikilla osa-alueilla lisää-

mällä, avoimella keskustelulla ja yhteisellä tavoitteen asettelulla olisi varmasti mahdollisuus tuottaa kunnan kannalta taloudellisia ja laadukkaita ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. Yhteistyötä laajentamalla ja lisäämällä (vrt. Willberg 2006, 127) olisi mahdollista kehittää sekä mielenterveyshuollon tietoperustoja että kirjallisuutta.

Yhteistyötä julkisen ja yksityisen sektorin välillä tulisi näkemykseni mukaan lisätä kaikilla osapuolilla. Yhteistyön lisäämisellä ja avoimella keskustelulla olisi mahdollista saavuttaa kokonaisvaltainen kumppanuus, joka pitäisi sisällään tietopääoman, lisäarvon ja luottamuksen. Tietopääoma merkitsisi tietojen vaihtoa puolin ja toisin, jota nimenomaan tarvittaisiin julkisen ja yksityisen sektorin välillä kokonaisvaltaisemmin. Tarvittaisiin avointa keskustelua siitä mitä palvelut ovat ja miten niitä voisi yhteistyössä kehittää. (Stähle & Laento 2000, 26-27.) Palveluntuottajien tulisi tiedostaa myös oma rooli aktiivisena tiedonantajana kunnan suuntaan. Tärkeää olisi muistaa, että raportointia kuntaan päin voidaan toteuttaa myös ilman raportointivelvoitetta, joka tarkoittaisi myös palveluntuottajien taholta aktiivisempaa yhteistyöhakuisuutta kunnan suuntaan.

Luottamusta tulisi rakentaa yksityisen ja julkisen sektorin välille, koska luottamus ratkaisee millaiseksi kumppanuus kehittyy (Stähle & Laento 2000, 26-27). Myös Ruuskanen (2003,94) katsoo luottamuksen olevan koko yhteistyön perusta, ilman luottamusta, ei voida rakentaa toimivaa yhteistyötä. Luottamuksen edesauttajana voisi toimia avoin keskustelu ja molemminpuolinen ymmärrys siitä, miten kumpikin taho toimii, millä tavalla ansaintalogiikka, arvot ja ketjut yhteistoiminnassa muodostuvat. Myös kuntapuolella tulisi muistaa, että yksityinen sektori palvelee monia kuntia ja noudattaa monia eri sopimuksia. Ja mikäli epäselvyyksiä ilmenee, tulisi niistä käydä avointa keskustelua puolin ja toisin, jotta molemminpuolinen luottamus yhteistyössä olisi mahdollista saavuttaa sekä säilyttää.

Mitä yhteistyöllä voidaan sitten saavuttaa? Nähdäkseni lopputuloksena voisi olla laadukkaat ja saumattomat palvelut asiakkaille ja eri osapuolien tietoperustojen sekä mielenterveysalan kehittyminen moniammatillisen yhteistyön tuloksena (vrt. Willberg 2006), koska moniammatillisuus tarjoaa siihen mahdollisuuden yhdistämällä eri alojen osaamista (Isoherranen 2005, 13-14). Kuten Lecklin (2006, 213-214) asian ilmaisee, laadukkaan toiminnan tae on motivoitunut, koulutettu ja ammattitaitoinen henkilöstö ja yhteistyön tuloksena syntyy organisaation laatu. Koulutusyhteistyön rakentaminen sekä kunnan että yksityisen sektorin henkilöstölle yhteisesti mahdollistaisi yhteisen tietoperustan rakentumista, jolloin palvelujen laadun kehittyminen kunnan ja yksityisen sektorin välillä kasvaisi edelleen tasavertaisemmaksi ja yhtenäisemmäksi.

Tärkeää olisi siis ymmärtää yhteistyön eri tasojen merkitys kaikelle toiminnalle ja lähteä tietoisesti rakentamaan hyvää ja tiivistä yhteistyötä Tuusulan kunnan ja yksityisten palvelun-

tuottajien välille. Merkittävää on huomioida, ettei yhteistyö edellä mainittujen seikkojen valossa voi jäädä ainoastaan asiakasyhteistyötasolle vaan se tulee ulottaa myös ylempiin virkamihiin ja yksityiseen johtoon. Yhteistyössä tuleekin huomioida moniammatillisuuden mahdollisuudet ratkaisuja tehtäessä, koska yksi näkökulma ei ole riittävä (vrt. Isoherranen 2005, 19).

Moniammatillisessa eri tasojen yhteistyössä olisi mahdollista jakaa molemminpuolista osaamista ja tietopääomaa, joka useasti on piilevänä ihmisten osaamisessa, kokemuksissa ja tiedoissa (vrt. Ståhle&Laento 2000, 28-32). Tällä tiiviillä ja avoimella yhteistyöllä olisi mahdollista rakentaa luottamuksellinen suhde, jonka voidaan katsoa olevan kumppanuussuhteen tärkein osa, joka rakentuu ihmisten välille. Suhteen rakentamisen taidoilla onkin merkittävä rooli kumppanuuksien rakentumisessa (vrt. Ståhle&Laento 2000, 26-27,54,99). Kuten eräs haastattelusta asiaa kuvaileekin:

” Et enemmätki ni mä tässä niinku yhteistyössä ja tämmösessä niin niin mä en puhuis niinkään kunnasta koska se henkilöityy niin kovasti niihin kunnan edustajiin ja siitähän se niinku riippuu paljo se yhteistyö ja muuta ja minkälaisia ihmisiä siellä oikein on. Sillon niin iso merkitys.”

Tiedostamalla luottamuksen ja ihmissuhdetaitojen sekä yhteistyön lisäämisen merkitys yhteistyölle olisi mahdollista lähteä rakentamaan strategista kumppanuutta jokaisella yhteistyön tasolla.

Lähteet

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Arajärvi, E. & Väyrynen, R. 2009. Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveyspalveluissa. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tilastoraportti 33/2011.
- Arajärvi, E. & Väyrynen, R. 2011 Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveyspalveluissa 2009. Helsinki: Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. 33/2011.
- Carradinha, H. 2009. "Tendering short-term pricing policies and the impact on patients, governments and the sustainability of the generic medicines industry". Journal of Generic Medicines: The Business Journal for the Generic Medicines Sector, vol.no 4, s.351-361.
- Eskola, S. & Ruohoniemi, E. 2011. Julkiset hankinnat. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOY-pro.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Vastapaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Holma, T., Outinen, M., Idänpään-Heikkilä, U. & Sainio, S. 2002. Kirkasta ja uudista laadunhallintaa-kehitä laatutalo. Opas terveydenhuollon organisaatiolle. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Stakes.
- Hus, hallitustiedote 2.9.2013. <http://www.hus.fi/hus-tietoa/uutishuone/Sivut/HUS-hallitustiedote-2.9.2013.aspx>. Viitattu 21.1.2014.
- Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. 1.painos. Porvoo, Helsinki: Sanoma Pro.
- Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus-moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Akaateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto, Sosiaalitieteiden laitos.
- Junnila, M., Aho, T., Fredriksson, S., Keskimäki, I., Lehto, J., Linna, M., Miettinen, S. & Tynkkynen, L. 2012. Sitä saa mitä tilaa.Tilaaaja-tuottaja-toimintatavan sosiaali- ja terveyspalveluissa. Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos raportti 42/2012. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Kainlauri, A. 2007. Ideasta hyvinvointialan yrittäjäksi. Helsinki: WSOYpro.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3.uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Karisto, A, Takala, P. & Haapola, I. 1999. Matkalla nykyaikaan. Porvoo: WSOY.
- Kattelus, M., Saari, J. & Kari, M. 2013. Uusi sosiaalinen Eurooppa. Euroopan unionin sosiaali- ja terveyspolitiikka. Eurooppatiedotus, Ulkoasianministeriö.
- Kiviniemi, K. 2010. "Laadullinen tutkimus prosessina". Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kivipelto, M. 2006. Sosiaalityön kriittinen arviointi. Sosiaalityön kriittisen arvioinnin perusteet, teorit ja menetelmät. Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Komulainen, M. 2010. Ulkoistaminen kunnissa. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Krogars, M. 1995. Verkostoilla kriisinhallintaan. Kriisinhallintaprosessit ja niiden kehittäminen kansainvälisiä kriisejä sekä suuronnettomuuksia koskevissa esimerkeissä. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Kurkela, M. 2003. Kumppanuussopimukset elinkaarimallissa. Rakentaminen, rahoittaminen ja palvelutuotanto. Jyväskylä: Gummerus.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Kuuma-seutu. 2014. Seudullinen hankintapalvelukeskus.
http://www.kuuma.fi/seutuyhteistyö/seudulliset_palvelukeskukset/seudullinen_hankintapalvelukeskus. Viitattu 21.8.2014.

Kunta- ja palvelurakenneuudistus. Valtiovarainministeriö 2014. Viitattu 12.8.2014.
http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/025_uusi_paras/index.jsp.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. ”Sisällönanalyysi”. Hoitotiede, vol.11, no 1, s.3-12.

Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 922/2011.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110922>.

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812>.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5.uud.painos. Helsinki: Talentum.

Lehto, J., Kananoja, A., Kokko, S. ja Taipale, V. 2001. Sosiaali- ja terveydenhuolto. Helsinki: WSOY.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.

Lith, P. 2013. ”Vanhusten ja erityisryhmien yksityisen palveluasumisen kilpailutilanne”. TEM raportteja 9/2013.

Lundström, I. 2011. Kuntien palveluhankintojen murros. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Mielenterveyslaki. 14.12.1990/1116. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1990/19901116>.

Mielenterveys- ja päihdehuollon ympärivuorokautiset asumispalvelut sekä päihdehuollon laitoshoidot. Valtakunnallinen valvontaohjelma 2012-2014. Valvira: Valvontaohjelmia 5:2012.

Moilanen, H. ”Julkiset hankinnat. Neuvotteluista tehoa ja laatua julkisiin hankintoihin”. Kuntalehti, 15/2011, s. 44-50.

Narikka, J. 2008. Sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestäminen ja hankinta. Helsinki: Tietosanomaa.

Nyholm, I. 2008. Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Ojansivu M. 2013. ”Ostot seis ja työt kotiin”. Kuntalehti. 13/2013, s. 14-18.

Oksanen, A. 2009. Kuntien yleiset hankintaohjeet. 2. uudistettu painos. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Paija, L. 1998. "Verkostoitumisen hyödyt, muodot ja riskit. Taloustieteen näkökulma". Teoksessa Ollus, M, Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Helsinki: Taloustieto.

Partanen, A., Moring, J., Nordling, E. ja Bergman, V. (Toim.) Kansallinen mielenterveys- ja päihdesuunnitelma 2009-2015. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 16/2010.

Pekkala, E. 2008. Hankintojen kilpailuttaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Peräkylä, A. 2000. "Analyzing talk and text". Teoksessa Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln. The Sage Handbook of Qualitative Research. 3. painos, s.869-886. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage publications.

Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Tampere: Tammi.

Ruuskanen, P. 2003. Verkostotalous ja luottamus. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Sailas, E. Luennot 5.4.2013. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. Kellokosken sairaala.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma.

Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://valtioneuvosto.fi/ministeriot/stm/fi.jsp>. Viitattu 11.6.2014.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. . Sosiaali- ja terveystalouden kilpailuttamisen toimivuus. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2012:1. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2007. Asumista ja kuntoutusta. Mielenterveyskuntoutujien asumispalveluja koskeva kehittämissuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007:13. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012-2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Stakes. Suomen Kuntaliitto. 1999. Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle. Valtakunnallinen suositus. Jyväskylä.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. Etene-julkaisuja. Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta. Helsinki.

Soteltk\$ 66/27.8.2014. Sosiaali- ja terveystaloutta. Sosiaali- ja terveystoimialan talousarvio 2015 ja suunnitelma 2016-2019. Tuusula.

Soteltk\$ 65/27.8.2014. Heinäkuun talousseuranta. Sosiaali- ja terveystaloutta. Tuusula.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strategiana kumppanuus- avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WSOY.

Sutela, M. 2003. Sosiaali- ja terveystalouden ulkoistaminen. Oikeudelliset reunaehdot. Helsinki: Edita.

Suomen mielenterveysseura. Mielenterveydenhäiriöt. <http://www.e-mielenterveys.fi/mielenterveyden-hairiot/>. Viitattu 11.6.2014.

Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2010. Sosiaali- ja terveysalan tilastollinen vuosikirja 2010. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2011. Sosiaali- ja terveysalan tilastollinen vuosikirja 2011. Tampere: Tampereen yliopisto.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 16/2010. Toim. Partanen, A., Moring, J., Nordling, e. ja Bergman, V. Kansallinen mielenterveys- ja päihdesuunnitelma 2009-2015.

Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. 33/2011. Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveyspalveluissa 2009.

Tilastokeskus. 2012. Kuntien sosiaalipalvelujen toiminta.

<http://pxweb2.stat.fi/Dialog/Saveshow.asp>. Viitattu 25.8.2014.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tuusulan kunta. 2013. Depressiohoitajan vastaanotto.

http://www.tuusula.fi/sivu.tmpl?sivu_id=1846. Viitattu 21.8.2014.

Tulevaisuuden Tuusula-kuntastrategia vuosille 2013-2017.

http://web.tuusula.fi/kuntastrategia/index.tmpl?sivu_id=5294. Viitattu 11.6.2014.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuusulan terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen suunnitelma vuosille 2013-2020. Sosiaali- ja terveyslautakunta 15.5.2013 §38. Kunnanhallitus 6.5.2013 §219. Kjory 160413.

Toimivat palvelut, vahvat yhteisöt. Kunta- ja SOTE-uudistus. Valtiovarainministeriö. Viitattu 12.8.2014. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/Kunta-sote_esite_FINAL.pdf

Valtioneuvosto. Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://valtioneuvosto.fi/ministeriot/stm/fi.jsp>

Valviran tehtävät. <http://www.valvira.fi/valvira>. Viitattu 24.6.2014.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Virtanen, P. Arviointi. 2007. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: WSOY.

Vuorinen, T. 2005 Verkostot organisoitumisen muotona. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Willberg, M. 2006. Millä perusteella kilpailuttamaan? Tutkimus sosiaali- ja terveyspalvelujen kilpailuttamisen ja sen toimijoiden tietoperustasta ja preferensseistä. Akateeminen väitöskirja. Kuopion yliopisto.

Kuviot

Kuvio 1: Mukaillen (Lecklin 2006, 19) kokonaisvaltainen laadunhallinta.	14
Kuvio 2: Moniammatillisen yhteistyön sateenvarjokäsite (Isoherranen 2005, 17).	18
Kuvio 3: Keskeisimmät opinnäytteen tulokset.	52

Taulukot

Taulukko 1: Kainlaurin (2007) kuvaamana Vaaraman (2001) laadun arvioinnin viitekehys.	16
Taulukko 2: Ulkoistamisen osapuolet ja niiden tehtävät asiakkaan näkökulmasta. (Komulainen 2010, 526.)	24
Taulukko 3: Yhteistyön muodot tällä hetkellä.	31
Taulukko 4: Hankintaprosessin merkitys yhteistyössä.	35
Taulukko 5: Kumppanuus yhteistyössä.	39
Taulukko 6: Palveluntuottajien kokemuksia yhteistyöstä.	41
Taulukko 7: Vastaajien näkemykset yhteistyön kehittämiseen.	46

Liitteet

Liite 1: Tutkimuslupa.....	70
Liite 2: Haastattelurunko	72
Liite 3. Suostumuslomake	73

Liite 1: Tutkimuslupa

TUUSULAN KUNTA
Sosiaalityön päällikkö

VIRANHALTIJAPÄÄTÖS 16/2014

17.2.2014

Dnro : 0/0 Luokka: 001

TUTKIMUSLUPA, "TUUSULAN KUNNAN JA YKSITYISEN SEKTORIN YHTEISTYÖ MIE-
LENTERVEYSKUNTOUTUJIIEN ASUMISPALVELUASIOISSA", MARI POHJOSEN SOSIONOMI
YAMK OPINNÄYTETYÖHÖN

Asiaselostus

Sosionomi YAMK opiskelija/sosiaaliohjaaja Mari Pohjonen on jättänyt tut-
kimuslupahakemuksen Tuusulan sosiaalipalveluihin koskien opinnäytetyö-
hönsä liittyvää tutkimusta "Tuusulan kunnan ja yksityisen sektorin yhteistyö
mielenterveyskuntoutujien asumispalveluasioissa".

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mielenterveyskuntoutujien asumis-
palvelua tuottavien tahojen näkemyksiä siitä, minkälaista yhteistyö on kunti-
en ja yksityisten mielenterveyskuntoutujien asumispalveluyksiköiden välillä.
Tutkimuksessa selvitetään kumppanuuden ja verkoston käsitteitä ja haetaan
palveluntuottajien näkemyksiä yhteistyön kehittämiseen. Tavoitteena on
löytää keinoja, millä tavalla yhteistyötä voitaisiin parantaa sekä millä tavalla
palveluista saataisiin saumatonta, asiakkaita parhaiten palvelevaa kokonaisuutta.
Tutkimuksen on tarkoitus tuottaa kehittämissuosituksia yhteistyöhön yksi-
tyisten palveluntuottajien kanssa.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena teemahaastattelujen avulla
sekä teoriapohjaan nojaten. Tarkoituksena on haastatella kymmenestä eriko-
koisesta yksityisestä asumispalveluyksiköstä henkilöt, jotka vastaavat
enimmäkseen kunnan kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Haastattelut nauhoite-
taan ja litteroidaan. Opinnäytetyön valmistumisen ja hyväksymisen jälkeen
tutkimusaineisto hävitetään asianmukaisesti.

Tutkimuksen teossa noudatetaan voimassa olevia salassapitosäädöksiä. Selvi-
tyksen raportoinnissa käsitellään kaikkia tietoja luottamuksellisesti siten, että
yksiköiden tunnistetiedot eivät ole tunnistettavissa.

Haastattelut toteutetaan, analysoidaan ja raportoidaan vuoden 2014 aikana.
Tulokset on tarkoitus julkistaa Tuusulan kunnassa sekä mahdollisesti artik-
kelin muodossa ammattilehdessä. Opinnäytetyö on myös julkisesti luettavissa
Laurean tietokannassa.

Johtava sosiaalityöntekijä Armi Mikola puoltaa hakemusta.
Liitteenä tutkimuslupahakemus ja tutkimussuunnitelma.

Toimivallan peruste

Hallintosääntö § 43 (Valt 7.5.2012)

Päätös

Myönnetään Mari Pohjoselle tutkimuslupa hakemuksen mukaiseen opinnäy-
tetyöhön.

Allekirjoitus

TUUSULAN KUNTA
Sosiaalityönpäällikkö

VIRANHALTIJAPÄÄTÖS 16/2014

17.2.2014



Marja-Liisa Palosaari
sosiaalityönpäällikkö

Oikaisuvaatimus

Tähän päätökseen tyytymättömällä on oikeus saattaa päätös alla mainitun oikaisuvaatimusviranomaisen käsiteltäväksi 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksi saamisestaan. Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, kun pöytäkirja on asetettu yleisesti nähtäväksi. Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluessa kirjeen lähettämisestä tai saantitodistuksen osoittamana aikana tai erikseen tiedoksisaantitodistukseen merkittynä aikana.

**Oikaisuvaatimus-
viranomainen**

Sosiaali- ja terveyslautakunta
PL 60 (Hyryläntie 16), 04301 Tuusula tai sähköposti kirjaamo@tuusula.fi

Nähtävilläolo

Tämä pöytäkirja on asetettu nähtäville 17.2.2014

Tiedoksianto

Pöytäkirjanote toimitettu Mari Pohjonen
aikuissosiaalityö

Liite 2: Haastattelurunko

Haastattelurunko

1. Taustakysymykset

- * Kokonaiskuvaus organisaatiosta
- * Organisaation toiminta
- * Haastateltavan asema/rooli organisaatiossa

2. Minkälaista yhteistyötä tehdään Tuusulan kunnan ja yksityisten palveluntuottajien kanssa mielenterveyskuntoutujien asumispalveluihin liittyvissä asioissa (sopimustekninen, asiakasyhteistyö ja muu yhteistyö)?

- * Laatu (asiakasyhteistyö, sopimussyhteistyö)
- * Kilpailutus, laatu (sopimussyhteistyö)
- * Millä tavalla tietoja vaihdetaan kunnan ja yksityisen sektorin välillä?
- * Saadaanko yhteistyöstä lisäarvoa? Millä tavalla mikäli saadaan?

3. Miten yhteistyö (sopimustekninen, asiakasyhteistyö ja muu yhteistyö) on koettu?

- * Luottamus? Onko luottamusta ja millaiset tekijät edistävät tai ehkäisevät sitä?
- * Tasavertaisuus? Onko tasavertaisuutta ja millaiset tekijät edistävät tai ehkäisevät sitä?
- * Arvostus? Onko arvostusta ja millaiset tekijät edistävät tai ehkäisevät sitä?
- * Avoimuus? Onko avoimuutta ja millaiset tekijät edistävät tai ehkäisevät sitä?
- * Voidaanko puhua kumppanuudesta?

4. Kehittämisaikajatuksia

- * Asiakasyhteistyöstä?
- * Sopimussyhteistyöstä
- * Muusta yhteistyöstä?

Liite 3. Suostumuslomake

Suostumuslomake

Opinnäytetyöni, liittyen opintoihini Terveystieteiden edistäminen-palvelujen kehittäminen ja johtaminen YAMK Tikkurilan Laureassa, tarkoituksena on tutkia Tuusulan kunnan ja yksityisten palveluntuottajien yhteistyötä (sopimustekninen, asiakasyhteistyö ja muu yhteistyö) mielen-terveyskuntoutujien asumispalveluihin liittyvissä asioissa. Haastattelujen ja teorian pohjalta on tarkoituksena tuottaa kehittämissuosituksia yhteistyölle.

Haastateltava antaa suostumuksen haastatteluun ja haastattelun aineiston käyttöön opinnäytetyössä. Haastattelun aineistoa ei käytetä muuhun tarkoitukseen kuin opinnäytetyöhön. Opinnäytetyössä varmistetaan haastateltavien anonymiteetti siten, ettei yksittäistä haastateltavaa tunnista opinnäytetyöstä. Opinnäytetyön valmistumisen ja hyväksymisen jälkeen aineisto hävitetään asianmukaisesti.

Opinnäytetyön teossa noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan määrittelemää hyvää tieteellistä käytäntöä.

Tuusulassa ____/____/2014

Mari Pohjonen
mari.pohjonen@laurea.fi
p.xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx